

## Tunneälykäs johtaminen

Daniel Brett

6.5.2013

Liiketalouden koulutusohjelma

<b>Tekijä tai tekijät</b> Daniel Brett	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2008
<b>Raportin nimi</b> Tunneälykäs johtaminen	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 47 + 1
<b>Opettajat tai ohjaaja</b> Takko Mari	
<p>Tutkimuksessa tarkastellaan tunneälykkään johtamisen merkitystä ja vaikutuksia johdettaviin seurakunnassa, jossa lähes kaikki työnteke perustuu vapaaehtoistyöhön. Tunneälykäs johtaminen on melko uusi tapa lähestyä johtamista, ainakin siinä mielessä, että termiä tunneäly ei ole tunnettu eikä tunneälyn teoriaa ole kehitetty tai tuotu suuren yleisön tietoisuuteen kuin vasta viimeisen parin vuosikymmenen aikana.</p> <p>Johdannossa esitellään lähtökohdat tutkimuksen tekemiselle sekä tutkimus kysymykset:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitä on tunneälykäs johtaminen?</li> <li>- Millä tavalla tunneälykäs johtaminen vaikuttaa alaisiin?</li> </ul> <p>Aluksi tarkastellaan tunneälyn teoriaa, joka muodostuu tunneälyn käsitteestä ja tunneälyn osa-alueista: itsensä hallinnasta joka koostuu itsetuntemuksesta, itsehillinnästä ja kyvystä motivoitua, yhteydestä muihin ihmisiin mihin sisältyy sosiaaliset taidot ja empatia, sekä uudempana ajatuksena intuitio. Tämän jälkeen tarkastellaan tunneälyä osana hyvää johtamistapaa, eli mistä muodostuu hyvä johtamistaito, miten hyväksi johtajaksi kehitytään sekä kuinka tunneälykäs johtajuus liittyy hyvään johtamiseen. Teorian pohjalta muodostetaan tutkimuksen viitekehys.</p> <p>Seuraavaksi esitellään tutkimuskohde Suur-Helsingin seurakunta, sekä käytettävät tutkimusmenetelmät. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään haastattelemalla kuutta Suhen johtajaa teemahaastatteluin, tutkimukseen suhtaudutaan realistisella aineiston sisältöä jäsentävällä ja analysoivalla otteella.</p> <p>Työ tehtiin suurimmilta osin kevään 2013 aikana. Sekä teorian että empirian perusteella voidaan todeta tunneälykkyyden kuuluvan olennaiseksi osaksi hyvää johtamistapaa ja intuition kuuluvan osaksi tunneälykkyyttä. Lisäksi tunneälykäs johtamistapa vaikuttaa ilmapiiriin sekä työntekijöiden motivaatioon positiivisesti.</p>	
<b>Asiasanat</b> Johtaminen, tunneäly, seurakunta, vapaaehtoistyö	

6.5.2013

Degree programme in business management

<b>Authors</b> Daniel Brett	<b>Group or year of entry</b> 2008
<b>The title of thesis</b> Emotionally intelligent leadership	<b>Number of report pages and attachment pages</b> 47 + 1
<b>Advisor</b> Takko Mari	
<p>A study on emotionally intelligent leadership and how emotional intelligence is important in the leadership of a congregation, where most of the workforce consists of voluntary workers. Emotionally intelligent leadership is a relatively new way of approaching leadership, at least in the sense that emotional intelligence, as a term is still quite a new concept and has been brought into the general public's knowledge only during the last two decades.</p> <p>The introduction consists of the background for the study and the study questions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– What is emotionally intelligent leadership?</li> <li>– How does emotionally intelligent leadership affect the workforce?</li> </ul> <p>The theoretical part of the study is built up of the concept of emotional intelligence and the different competencies of emotional intelligence: the ability to control yourself consists of self-regulation, self-awareness and the ability to motivate yourself. Your connection to other people builds up of social skills and empathy. Additionally intuition is introduced as a new competence for emotional intelligence. Next emotional intelligence is explored in the context of good leadership, what is good leadership, growing to become a good leader and how emotional intelligence is an integral part of good leadership. The framework of the study is formed from the theory.</p> <p>In the next chapter the target organization Suhe (congregation of the greater Helsinki area) and the applied study methods are described. The empirical source material was collected by interviewing six leaders from Suhe with theme interviews. The study was dealt with a realistic, content material structuring and analyzing kind of grip.</p> <p>Most of the study has been done during the spring of the year 2013. According to both the theoretical and the empirical part of the study, it can be noted that emotional intelligence does indeed play a major role in good leadership and that intuition is a competence of emotional intelligence. It is also noted that emotionally intelligent leadership does affect both the work atmosphere and workforce motivation in a positive manner.</p>	
<b>Key words</b> Emotional intelligence, leadership, congregation, nonprofit, voluntary work	

# Sisällys

1 Johdanto .....	1
2 Tunneälykkyyys .....	3
2.1 Tunneälyn käsite .....	4
2.2 Tunneälyn osa-alueet .....	5
2.2.1 Kyky hallita itseä .....	8
2.2.2 Yhteys muihin ihmisiin .....	10
2.2.3 Intuitio .....	13
3 Tunneäly osana hyvää johtamistapaa.....	17
3.1 Hyvän johtamistaidon olemus ja ilmeneminen .....	17
3.2 Hyväksi johtajaksi kehittyminen.....	21
3.3 Tunneälykäs johtaminen.....	22
4 Viitekehys .....	26
5 Tutkimusaineistot ja menetelmät .....	27
5.1 Tutkimuskohde ja näkökulman valinta .....	27
5.2 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä .....	29
5.3 Tutkimusaineiston keruu ja -kuvaus .....	29
5.4 Aineiston analyysimenetelmät.....	31
6 Tunneälykkään johtamistavan olemus ja ilmentyminen.....	34
6.1 Tunneälykkyyys kykynä itsensä hallintaan.....	34
6.2 Empaattinen ja sosiaalisesti taitava johtajuus .....	36
6.3 Intuitio osana tunneälykästä johtajuutta.....	39
6.4 Tunneälykkään johtamisen vaikutus motivaatioon.....	41
6.5 Tunneälykkään johtamistavan olemus ja ilmeneminen seurakunnassa .....	42
6.6 Yhteenvedo tutkimustuloksista .....	43
7 Johtopäätökset ja pohdinta .....	45
Lähteet.....	48
Liitteet.....	52
Liite 1. Teemahaastattelu runko .....	52

# 1 Johdanto

Tunneäly - mitä se on? Mitä yhteistä tunneälyllä ja johtamisella on? Tunneäly tai sen puute johtajalla voi vaikuttaa johdettaviin, heidän motivaatioonsa tai työhön sitoutuneisuuteensa. Eivätkö nämä ole asioita, jotka toimivat mittareina määriteltäessä johtajan menestyksellisyyttä tehtävässään?

Aiheena on tutkia tunneälyä osana seurakunnan johtamista. Kun tunneäly sisällytetään johtamiseen, voidaan siirtyä puhumaan tunneälykkästä johtamisesta. Alun perin oma mielenkiinto kehittyä jatkuvasti ihmisenä sai minut paneutumaan johtamiseen ja lisäksi halu oppia ymmärtämään muita sekä keinoja motivoida ihmisiä sai minut paneutumaan syvemmin johtajuuden psykologiaan, mistä itselleni mielenkiintoisimmaksi osaksi osoittautui tunneäly. Kun rupesin tutkimaan asiaa hieman enemmän, mielenkiintoni kohdistui siihen, kuinka tätä pehmeämpää johtajuuden osa-aluetta on alettu vasta viimeaikoina tutkia ja huomioida sekä ymmärtää sen roolia ihmisten johtamisessa.

Mielestäni tunneälyn tutkiminen on tärkeää ja mielenkiintoista, sillä koko tunneälyn käsite on vielä suhteellisen nuori. Amerikkalais- psykologi Daniel Goleman nosti käsitteen yleiseen keskusteluun ja loi viitekehyksen tunneälyn teorialle, 1995 julkaistulla teoksellaan Tunneäly. Käsitettä ei siis ole vielä ehditty tutkimaan kovin paljoa, mutta mielenkiinto siihen on viime vuosina kasvanut nopeasti ja se on vastikään tullut esiin uutena tapana lähestyä johtamista. Yhä monimuotoisemmassa toimintaympäristössä ihmisten yksilöllisyys ja yksilölliset tarpeet tulevat vahvemmin esille ja asettavat uusia haasteita johtamiselle. Tunneälyn ja sen myötä sosiaalisen älykkyyden on huomattu olevan keinoja ja taitoja, joita parantamalla johtaja saa alaisensa sekä iloisemmaksi että paremmin motivoituksi työhönsä.

Osana suurempaa kokonaisuutta voidaan sanoa, että tunneäly kuuluu psykologiaan käyttäytymistieteenä, jonka avulla pyritään vaikuttamaan ja ymmärtämään kuinka tunteet vaikuttavat sekä mieleen että käyttäytymiseen. Tämän ymmärryksen kautta pyritään puolestaan löytämään parhaat keinot motivoida ja sitouttaa työntekijöitä työhön ja samalla johtajan tavoite on kasvaa johtajana ja päästä lähemmäksi hyvää johtajuutta.

Opinnäytetyön on tarkoitus selventää tunneälyn merkitystä johtamisessa. Kuinka sen käytöllä voidaan luoda kannustava ja viihtyisä työympäristö, missä työntekijät tekevät työtä omasta innokkuudesta ja kiinnostuksesta työhön. Tämän lisäksi pyritään selvittämään tunneälykkään johtamisen vaikutusta työntekijöiden motivaation tasoon. Tutkimuskohteeksi on valittu Suur-Helsingin seurakunta, sillä seurakunnassa tunneälyn merkitys korostuu vielä enemmän kuin monessa muussa perinteisessä organisaatiossa, seurakunnan toiminnan perustuessa lähes täysin vapaaehtoistyöhön.

Tutkimuksen tehtävänä on tuottaa tietoa siitä, miten tunneälykäs johtamistapa vaikuttaa johdettaviin ja heidän työmotivaatioonsa. Lisäksi tehtävänä on lisätä ymmärrystä ja tietoutta siitä, kuinka tärkeä osa johtajuutta tunneäly on, sen vaikuttaessa lähes kaikkiin johtajuuden osa-alueisiin. Keskeisenä tehtävänä on siis selvittää, mitä tunneälykäs johtaminen on ja liittyykö se hyvään johtamistapaan?

### **Tutkimusongelmat:**

- Mitä on tunneälykäs johtaminen?
- Millä tavalla tunneälykäs johtaminen vaikuttaa johdettaviin?

Suur-Helsingin seurakunnassa, niin johtamisen kuin muunkin toiminnan lähtökohtana on vuorovaikutus ja vuorovaikutussuhteet, niin kuin heidän visionsa tai iskulauseensa ”lähellä ihmistä lähellä jumalaa” kertoo. Suur-Helsingin Seurakunnassa johtaminen perustuu raamatulliseen näkökulmaan johtamisesta, missä johtajan tehtävän nähdään perustuvan muiden palveluun. Tällöin luodaan edellytykset ihmisten huomioimiselle ja kohtaamiselle, sekä puitteet ihmisten henkilökohtaiselle kasvulle. Tämä luo perus edellytykset työhön sitoutumiselle ja motivaation kasvulle.

Työn tavoitteena on että tätä tutkimusta hyödynnettäisiin, erityisesti sellaisten johtajien keskuudessa, missä ihmiset ja ihmissuhteet ovat erityisen tärkeässä roolissa. Toivoisin että tämän tutkimuksen kautta, Suur-Helsingin Seurakunnan johtajat voisivat paremmin tiedostaa tunneälyn merkityksen hyvässä johtamisessa ja tämän tiedostamisen kautta, saisivat syvemmän ja laajemman näkemyksen johtamiseen. Lisäksi työn on tarkoitus stimuloida ja innostaa johtajia sekä ajattelemaan että kehittämään omia johtajuustaitojaan ja kasvamaan johtajana.

## 2 Tunneälykkyys

Ihminen on niin paljon enemmän kuin vain hänen mielensä. Älykkyys niin ikään on paljon laajempi käsite kuin perinteikäs mielen äly, jota voidaan mitata älykkyysosamäärällä ja siksi ihmistä tulisikin tutkia kokonaisuutena eikä vain osiensa summana. Tunteet vaikuttavat tavalla tai toisella toimintaamme jatkuvasti, tämän takia tunneäly on niin tärkeä osa johtamista. Yhteiskunnassamme ovat olleet vallalla pitkään johtamisteoriat, joissa järki on ollut etusijalla. Nämä teoriat ovat toimineet hyvin teollisen vallankumouksen ja sitä läheisesti seuranneena aikana, jolloin kaikki on mekaanista ja tuotekeskeistä, mutta nyt nämä johtajuusteoriat ovat vanhentuneita. Tai niin kuin Pentti Sydänmaalakka sen sanoo kirjassaan *Älykäs Johtajuus*; meidän on siirryttävä teollisesta jälkiteolliseen viitekehykseen ja määriteltävä uudelleen peruskäsitteet kuten työ, työläinen ja organisaatio. Ja rationaalisen ajattelun rinnalle tulisi saada emotionaalista ja henkistä ajattelua; pitäisi päästä rationaalisen johtamisen yläpuolelle (Sydänmaalakka 2006, 68–70.)

Miksikö olisi aika päästä kokonaisvaltaisempaan ihmiskäsitteeseen / johtajuuteen kuin mitä ihmismieli/järki meille tarjoaa? Jos mieli päästetään itsessään valtaan, voi se olla hyvin tuhoisaa niin yhteiskunnalle kuin keholle, jossa mieli on. Tästä esimerkkinä Dr. Brad Blanton kuvailee kirjassaan *Radical Honesty* ensin, mikä on mielen tarkoitus ja sitten, mitä voi käydä kun mieli ottaa vallan. Vastatakseen kysymykseen, mitä varten meillä on mieli, Blanton kuvailee mieltä ja mielen tarkoitusta seuraavasti. Mieli on (työkalu) olennon selviytymistä varten, tai mitään sellaista, minä olento pitää itseään. Tämä lisäys mielen tarkoituksen määritelmään synnyttää ongelman. Ongelma on siinä, mitä tämä työkalu, jota mieleksi kutsutaan, tekee sen olennon kanssa, jota se huomioi. Mieli pohtiessaan olennon selviytymistä, keksiikin idean siitä, että myös mielen tulee selviytyä, jotta olento voi selviytyä. Mielen ollessa oma mekaanikkonsa se päätyykin ajattelemaan ”koska olennon selviytyminen riippuu minusta, minun tulee säilyttää itseni, oli hinta mikä hyvänsä.” Niinpä mieli voi päästä ajattelemaan, että sen selviytyminen on tärkeämpää kuin olennon, jossa se on. (Blanton 2000, 74- 76)

Ihmisiä johdettaessa itsensä tunteminen, sosiaaliset taidot sekä muut pehmeät taidot kuten intuitio, voivat ratkaista sen, kuinka hyvät mahdollisuudet johtajalla on menestyä työssään. Oppimalla näitä taitoja ja niiden käyttöä johtajat voivat saada lisää itsevar-

muutta ja ymmärrystä siihen, mikä on oikea tapa toimia missäkin tilanteessa, sekä visioita sille, mitä heiltä odotetaan.

Tarkastelen tunneällyn teoriaa perinteisestä hieman muunneltuna, samaan tyyliin kuin Marika Pitkänen gradussaan, missä hän jakaa tunneällyn kolmeen osa-alueeseen Golemanin alkuperäisen viiden sijasta. Pitkänen nimittää ensimmäisen osa-alueen ”itsensä hallinnaksi”, mikä koostuu itsetuntemuksesta, itsehallinnasta ja taidosta motivoitua. Toinen osa-alue muodostuu niin sanotuista ulospäin suuntautuvista taidoista; sosiaalisista taidoista ja empatiasta. (Pitkänen 2008, 8) Myös Goleman siirtyy tarkastelemaan tunneällyn osa-alueita jaottelemalla ne henkilökohtaisiin taitoihin ja sosiaalisiin taitoihin sekä toisessa kirjassaan, että samoihin aikoihin ilmestyneessä Harvard Business Review:in kaikkien aikojen eniten ladatussa artikkelissa (Goleman 1998, 10) Kolmanteen tunneällyn osa-tekijään sisällyttän intuition sekä sitä hyvin läheisesti seuraavan näkemyksellisyyden ja syvän tietämyksen tai oivalluksen.

Tunneälykäs johtajuus on kiteytettynä hyvän johtamistavan mukaista taitavaa johtajuutta, missä tunneäly on keskeisellä sijalla.

## 2.1 Tunneällyn käsite

Tunneällyn käsite lähti liikkeelle nykyisessä muodossaan 1990-luvun alussa amerikkalaispsykologien Savoley ja Mayer julkaistessa kaksi artikkelia tunneälyyn liittyen. Tällöin tunneäly käsitteen avulla on haluttu täydentää perinteisiä älykkyysmalleja korostamalla emotionaalisten, persoonallisten ja sosiaalisten kykyjen ja taitojen vaikutusta älykkäiseen käyttäytymiseen (Saarinen 2007, 38–39.) Daniel Golemanin mukaan tässä mielessä, kun puhutaan ihmisen tunneälystä, se tarkoittaa hänen mahdollisuuksia oppia käytännön kykyjä, jotka perustuvat tunneällyn viiteen osa-alueeseen: itsetuntemukseen, motivoitumiseen, itsehallintaan, empatiaan ja ihmissuhteiden hoitoon. Tunnetaidot puolestaan kertovat kuinka suuri osa näistä mahdollisuuksista on jalostunut työelämässä hyödylliseen muotoon. Pelkkä tunneäly ei siis takaa sitä, että ihminen on oppinut tunnetaidot, mitä työelämässä tarvitaan (Goleman 1995, 40.)



Tunneälykkyys (Emotional Intelligence) on kykyä tunnistaa ja tulkita niin itsestä kuin muistakin nousevia tunteita sekä tuottaa näistä tunnehavainnoista asianmukaisia päätelmiä ja säätelytoimia oman ajattelun ja toiminnan tueksi. (Saarinen & Kokkonen 2003, 17.) Golemanin määritelmään tunneälystä kuuluu viisi osa-aluetta, mitkä ovat taitoa osata käyttää näitä havainnoiteja ja niistä tehtyjä päätelmiä itsetuntemuksen, itsehallinnan, motivoitumisen, empatian ja sosiaalisten kykyjen hallinnointiin ja säätelyyn. (Goleman 1999.) Toisin sanoen tunneälykäs ihminen ei ajaudu tunnekaappauksien valtaan, jotka sokaisevat ja vievät mennessään, vaan pystyy tunnistamaan ne, käsittelemään niitä ja reagoimaan niihin rakentavalla tavalla. Tunneäly on myös arkiviisautta ja maalaisjärkeä, mikä auttaa selviämään erilaisista arkipäivän tilanteista ja haasteista. (Pitkänen 2008, 12)

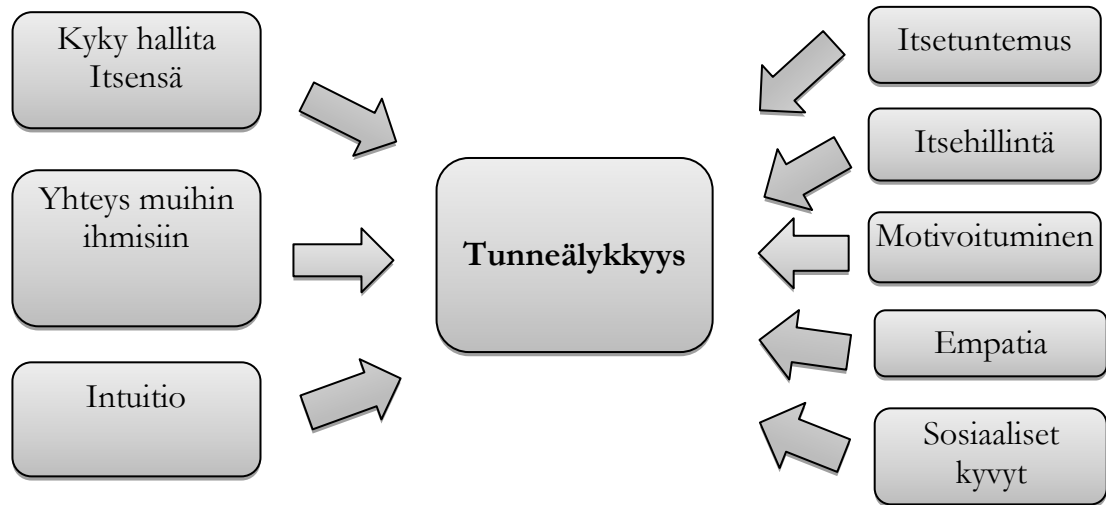
Golemanin (1999, kansilehti) mukaan tunneäly on niin sanottu metakyky, sillä sen omaaminen tai sen puute vaikuttaa kaikkiin muihin taitoihin, kykyihin ja persoonallisuuteen säädellen niiden menestyksestä hyödyntämistä. Keskeistä on se, että pystyy tulemaan toimeen niin itsensä kuin muidenkin kanssa ja pystyy asettumaan toisten asemaan. Tasapainoinen ihminen tuntee realistisesti omat todelliset kykynsä ja rajansa, sekä pystyy selkeämmin hahmottamaan, mistä todellisuudessa on kyse ongelmatilanteissa.

## **2.2 Tunneälyn osa-alueet**

Teoria pohjautuu samalla pääosin Golemanin malliin tunneälystä, missä hän on jakanut tunneälyn karkeasti viiteen osa-alueeseen: itsetuntemus, itsehillintä, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt. Nämä Golemanin viisi osa-aluetta yhdisteltyinä muodostavat teorian kaksi ensimmäistä osaa ja kolmanneksi osaksi muodostuu lisäämäni osuus, joka käsittelee intuitiota, sydämen tietoutta ja näkemyksellisyyttä (insight). Mielestäni on selkeämpää käsitellä näitä taitoja ryhminä, missä ne ovat kokonaisuutena ja niiden vuorovaikutus tulee paremmin esiin, sillä mielestäni ihmistä pitäisi tutkia enemmän kokonaisuutena kuin palasiin jaoteltuna ja toisistaan irrallisina teknisinä osina. (Pitkänen 2008, 14.)

**Tunneälykkyyden osatekijät  
Tässä tutkimuksessa:**

**Tunneälykkyyden osatekijät  
Golemanin (1999) mukaan:**

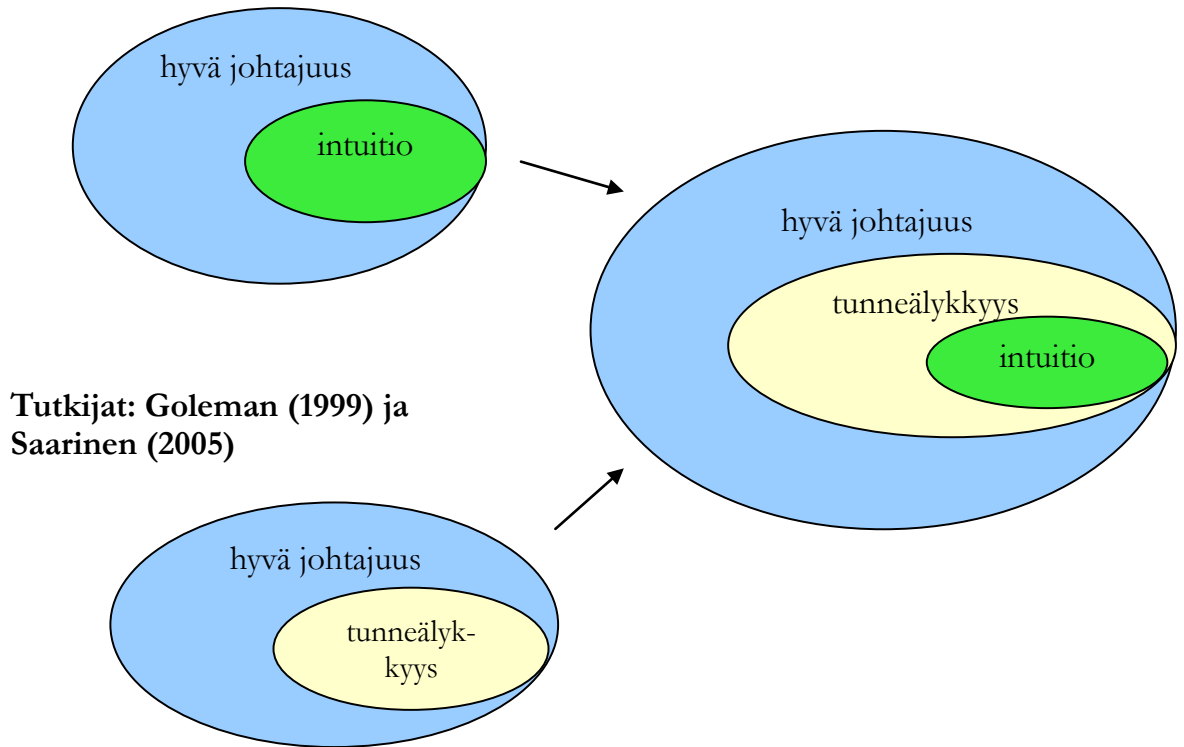


**Kuvio 1.** Tunneälykkyyden osa-alueet (mukaihen Pitkänen 2008)

Ensimmäistä osaa kutsun itsensä hallinnan kyvyksi, tämä pitää sisällään Golemanin teorian kolme ensimmäistä osaa; itsetuntemus, itsensä hallinta ja motivoituminen. Näille kaikille on yhteistä kyky tunnistaa, tulkita ja käyttää itsestä nousevia tunteita tasapainoisen päätöksenteon apuna. Toinen osa-alue muodostuu sosiaalisista taidoista ja empatiasta. Näille yhteistä taas on kyky nähdä, ymmärtää ja tulkita muiden tunteita sekä tehdä näiden havaintojen sekä tulkintojen pohjalta hyviä päätöksiä mitä tarvitaan onnistuneeseen vuorovaikutukseen toisten kanssa. (Pitkänen 2008, 15.)

**Tutkijat: Wenston H. Acor (1999)  
ja Crossan (1999)**

**Pitkänen (2008) ja  
Brett (2013)**



**Kuvio 2.** Hyvän johtamisen teoreettinen tutkimusperinne (Pitkänen 2008)

Tutkijat Wenston H. Acor ja Crossan ovat sisällyttäneet hyvään johtamiseen intuition käsitteen. Tutkijat Goleman ja Saarinen ovat sisällyttäneet hyvään johtamiseen tunneälykkyyden. Tämän tutkimuksen viitekehyksessä intuitio on sisällytetty osaksi tunneälykkyyttä, joka on hyvän johtamisen edellytys.

Kolmanneksi osa-alueeksi olen ottanut johtajan pehmeämpiä kykyjä, jotka harvoin näkyvät päällepäin tai joita voi ulkopuolisena arvioida, mutta sitäkin useammin ovat niitä ratkaisevia tekijöitä, jotka taidokkaan hallinnan kautta erottelevat oikeasti menestyksenkäät johtajat keskinkertaisista ja hyvistä johtajista. Mielestäni nämä taidot tulkita itsestä nousevia viestejä, vaikka eivät olisikaan varsinaisesti tunteita, liittyvät hyvin läheisesti tunteisiin ja tunnekyvykkyyteen ja olen tämän takia halunnut laajentaa teoriaa tunneälykkyydestä ottamalla intuition omaksi osuudeksi. Pyrin syventämään tätä tunneälyn teoriaosuutta osoittamalla kuinka intuitio ja siihen läheisesti liittyvien kykyjen merkitys

on osa tunneälyä, sekä kuinka nämä vaikuttavat tunneälykkään johtajan arjessa. Intuitio on alitajuntaista tietämistä, sitä kun tieto kumpuaa sydäimestä tai alitajuisesta mielestä valmiina eikä se vaadi rationaalista ajatteluprosessia. Se voi myös olla välitöntä oivaltamista vertailemalla menneitä kokemuksia tai syvää näkemystä ja ymmärrystä, mitä ei voi järkeilemällä saada. (mukaillen Pitkänen 2007, 15- 17.)

### 2.2.1 Kyky hallita itseä

Itsehallinta sisältää käsitteet: itsetuntemus, itsehillintä ja motivoituminen. *Itsetuntemus* on reaaliaikaista tietoa omista tunteista ja kykyä käyttää niitä hyväksi mm. päätöksenteossa. Se on myös tarkkaa käsitystä omista taidoista ja itseluottamusta, joka perustuu todellisuuteen (Goleman 1999, 362). Kun psykologit käyttävät hienolta kuulostavaa sanaa metakognitio, kuvaamaan tietoisuutta ajatteluprosessista ja sanaa metatunne tarkoittamaan tietoisuutta omista tunteista, Goleman kutsuu jatkuvaa tietoisuutta omista tunteista ja tunnetiloista itsetuntemukseksi (Goleman 1995, 67). Toisin sanoin, kun pystyt pysähtymään ja huomaamaan kokemasi tunteet siinä hetkessä kun niitä tunnet ja muuttamaan käytöstäsi tämän tiedostamisen seurauksena, sen sijaan, että joutuisit täysin tunnekaappauksen valtaan, on sinulla hyvä itsetuntemus.

Tätä kykyä tiedostaa tai katsoa tapahtumia ikään kuin kolmannen osapuolen näkökulmasta ja käsitellä tapahtumia tämän itsensä kanssa tapahtuvan dialogin kautta, on myös kutsuttu tiedostavaksi egoksi (observing ego) mm. psykologien Sigmund Freud'in ja sittemmin Dr. Paul Dobransky:n toimesta. Tämä tiedostava ego on siis prosessi, missä henkilöllä on kyky reaaliaikaisesti siirtyä tarkkailemaan itseään kolmannen osapuolen näkökulmasta ja nimensä mukaisesti vain tiedostaa itsestä nousevia tunteita sekä niiden vaikutusta omaan käyttäytymiseen. Tämä prosessi puolestaan on avain oman käytöksen ja tunnetilojen reaaliaikaiseen muutokseen. Dobransky toteaa, että tämä tiedostavan egon kanssa käyty keskustelu, kiteytyy varsin hyvin Shakespearen Hamletissa, Poloniuksen sanoin ”Omalle itsellesi, ole uskollinen”. (Dobransky 2009.)

Jos jatketaan itsetuntemuksen tutkiskelua tarkkailevan egon näkökulmasta, voidaan huomata, että myös itsearviointi on oleellinen osa itsetuntemusta. Kun on kykyä tunnistaa itsestä nousevat tunteet ja niitä seuraavat ajatukset, on myös huomattavan paljon

helpompaa arvioida niin omaa toimintaa kuin omia heikkouksia ja vahvuuksiakin. On kykyä pohdiskella tekojaan, niiden seurauksia sekä ottaa opikseen niistä. Tämän lisäksi itsearvioon kykenevä henkilö pystyy avoimesti ottamaan vastaan rehellistä palautetta, näkemään uusia näkökulmia ja kehittämään itseään. (Goleman 1999, 81.)

Itsetuntemukseen sisältyy vielä yksi tärkeä tunteaito, itseluottamus. Itseluottamus vaikuttaa myönteisesti henkilön käytökseen vain, jos se perustuu todellisuuteen. Tämän takia itsetuntemuksen puute haittaa myös realistisen itseluottamuksen rakentumista. (Goleman 1999, 89.) Vahvaa itseluottamusta ei siis saisi vahingossa sotkea ylimielisyyteen, omahyväisyyteen tai jopa narsistisiin luonteenpiirteisiin, vaikka niiden ilmenemis-  
muodot voivat olla hyvin samankaltaisia.

Tämä tarkkaileva ego mahdollistaa tunteiden tunnistamisen ja näiden tunteiden herättämien ajatusten huomaamisen. Lisäksi, jos sen käyttöä ruvetaan aktiivisesti harjoittamaan sekä tunteiden että käytöksen muuttamiseen, siirrytään puhumaan Golemanin toisesta tunneälyn osa-alueesta, *itsehillinnästä*. Hänen lyhyessä määritelmässään, itsehillintä on tunteiden käsittelemistä, niin etteivät ne pääse haittaamaan tehtävien suorittamista, vaan pikemminkin helpottavat sitä. Itsehillintä on myös tunnollisuutta ja kykyä lykätä mielihyvää tuonnemmaksi tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä kykyä toipua ahdistavista ja masentavista tunteista. (Goleman 1999, 362.)

Sekä sanat *emootio*, että *motivaatio* juontavat juurensa latinankielisestä sanasta *movere*, tarkoittaen liikkumista. Taipumus toimintaan on siten olennainen osa kaikkia tunteita. Nykyään motivaatiolla käsitetään ihmisen psyykkistä tilaa, jonka mukaan määräytyy se, millä vireydellä ja mitä hän milloinkin tekee. Ihmisen henkilökohtainen motivaatio ratkaisee, miten tärkeitä erilaiset asiat ovat hänelle ja siten myös sen, mikä on niiden tärkeysjärjestys. (Kookas 2012.) Golemanin määritelmän mukaan motivoituminen on kykyä saada elämän syvimmistä tarpeista voimaa, joka kasvattaa innostusta, ohjaa päämäärien tavoittelussa, auttaa aloitteellisuuteen, rohkaisee kehitysponnisteluissa sekä kasvattaa sisua (Goleman 1999, 362).

Miten motivaatio sitten toimii? Tekoälyn tutkijoilla, jotka ovat yrittäneet rakentaa robotin kaltaisia laitteita, jotka näkevät, kuulevat ja reagoivat kuten ihmiset, yksi pulmista on

että tietokoneilla ei ole tunteita, jotka ohjaisivat toimintaa. Ilman tunnevarastoa, joka ilmoittaa heti millä on merkitystä, tietokoneet ovat avuttomia. Kun ei ole tunteita mitkä ilmoittavat heti, mikä on tärkeää tai vähemmän tärkeää, päätöksenteko muuttuu lähes mahdottomaksi, kaikkien vaihtoehtojen ollessa yhtä arvokkaita päätöksentekijälle. Ihmisellä siis tunteisiin ja motivaatioon liittyvät aivoradat ovat keskittyneet aivoissa sijaitsemaan mantelimumakkeeseen, jonka kautta kaikki ärsykkeiltä tuleva informaatio kulkee. Se toimii siis jonkinlaisena porttina aivoille, minkä kautta se mistä välitämme - mikä meitä motivoi – otetaan sisään ja arvioidaan, arvon ja kannustavuuden selvittämiseksi. (Goleman 1999, 137.)

Aarrevaaran ja Stenvallin (2002, 41) mukaan motivaatio merkitsee tunneällyn yhteydessä halua tehdä työtä muunkin kuin rahan tai arvovallan takia. Se siis sisältää eräänlaisen työhön liittyvän sisäisen kannusteen. (Pitkänen 2008, 18.) Kun työn itsensä tuottama kannuste pääsee kukoistamaan ja työhön uppoutuu täysin, kutsutaan sitä tilaa virtaukseksi (flow). Tämä toteutuu silloin, kun käsillä oleva tehtävä on riittävän haastava, että pääsemme käyttämään kaikkia kykyjämme – ei liian helppoa, mutta ei kuitenkaan ylityspääsemättömän haastavaakaan ja keskitymme työhön niin, että jopa ajantaju saattaa kadota. Tässä tilassa tunnemme kaiken onnistuvan lähes vaivatta ja ongelmat selviävät kuin itsestään. Virtaus itsessään on jo nautinto, riippumatta työtehtävästä. (Goleman 1999, 129.) Eli kun motivaatiosta puhutaan tunneällyn yhteydessä, puhutaan sisäisestä motivaatiosta tai kyvystä motivoitua ja sillä tarkoitetaan yleisesti kykyä hallita ja ohjailia omia tunnetiloja sekä tunteita, vaikuttaen omaan motivaation tasoon.

Kuitenkin, kun halutaan käyttää tunteita monipuoliseen menestymiseen niin, ettei niiden käytöllä ole kokonaisuudessaan negatiivisia vaikutuksia ja motivoitumisesta puhutaan tunnetaitona osana tunneälykkyyttä, pohjautuu se pääsääntöisesti kolmeen taitoon; kunnianhimo, sitoutumiseen sekä aloitekykyyn ja optimismiin (Goleman 1999, 138.)

### **2.2.2 Yhteys muihin ihmisiin**

Ulospäin suuntautuvat tunnetaidot tai tunneälykkyyden osa-alueet, jotka liittyvät muiden kuin oman itsen tunnetilojen havaitsemiseen ja niiden perustella oman käyttäytymi-

sen sääntelyyn, ovat Golemanin tunneälykkyyden viitekehysten kaksi viimeistä osasta: sosiaaliset taidot ja empatia.

*Sosiaalisilla taidoilla* tarkoitetaan kykyä tulla toimeen toisten ihmisten kanssa, kykyä ymmärtää toista ihmistä, hänen näkökantaansa ja tunteitaan. Sosiaaliin taitoihin lasketaan sekä empatia että sympatia. Tämän lisäksi sosiaaliin taitoihin luetaan hienotunteisuus, sosiaalinen herkkyyks sekä kyky toimia moraalisesti ja eettisesti hyväksytyllä tavalla. Ujokin ihminen voi olla sosiaalisesti taitava. Ujous ei ole rohkeuden puutetta ja pelkoa, vaan epämiellyttävän olon kokemista sosiaalisissa tilanteissa. (Keltikangas 2010, 17–23.) Aarrevaara & Stenvall kuvaavat sosiaalisia taitoja kyvyksi hallita ihmissuhteita ja kehittää verkostoja. Sosiaalisten taitojen ansiosta henkilö pystyy löytämään yhteisen tarkastelutavan erilalla ajattelevien ihmisten välille (Aarrevaara & Stenvall 2002, 41). Muiden ihmisten tunteisiin vaikuttaminen on vaativa ihmissuhdetaito, joka edellyttää kahta muuta tunneälyn osa- alueen sujuvaa osaamista, niin omien tunteiden hallintaa kuin empatiaakin. Daniel Goleman (1999, 362) mukaan sosiaalisilla kyvyillä tarkoitetaan ihmissuhteisiin liittyvien tunteiden taitavaa käsittelyä sekä sosiaalisten tilanteiden ja verkostojen tajua: sujuvaa vuorovaikutusta, näiden kykyjen käyttöä johtamiseen, suostuteluun, neuvotteluun sekä ryhmä- ja tiimityökyvykkyteen.

Sosiaaliset taidot siis ilmenevät sosiaalisesti opittuna käyttäytymisenä, nämä tunnetaitoihin perustuvat taidot edesauttavat missä tahansa ihmisyhteisössä menestymistä. Etenkin tämän päivän työelämässä ja johtajuustehtävissä sosiaaliset taidot ovat tärkeässä asemassa. Sosiaalisesti taitava vuorovaikutus koetaan yleensä persoonalliseksi ja kun- kin osapuolen mukaan kaikkia hyödyntäväksi ja myönteiseksi asiaksi. Näitä taitoja, jotka yleisemmin tunnetaan ihmissuhdetaitoina, voidaan myös kutsua sosiaalisiksi älykky- deksi, niin kuin Goleman asian ilmaisee.

Sosiaalisesta kyvykkyyydestä ja sosiaalisista taidoista puhutaan yleensä positiivisessa va- lossa ja pohditaan kuinka johtaja voi käyttää näitä vaikutuskeinoja alaisten motivointiin ja yhteishengen luomiseen. Älykkyys itsessään ei kuitenkaan ole hyvää eikä pahaa vaan neutraalia. Niinpä varjopuolena sosiaalisia taitoja voidaan käyttää myös sosiaaliseen oveluuteen, kiusaamiseen, manipulointiin ja loukkaamiseen. Se, miten yksilö taitojaan hyödyntää riippuu tilanteesta, yksilön tavoitteista ja hänen muusta persoonallisuudes-

taan, esimerkiksi empatiataidoista ja moraalisesta kehitystasosta. (Isokorpi & Viitanen 2001, 69.)

*Empatia* on käsitteenä sekin vielä suhteellisen nuori, sen esiintyessä ensimmäisen kerran saksalaisen psykologin, Theodor Lipps, käyttäessä käsitettä *Einfühlung*, empatian merkityksessä vuonna 1897. Täten sille ei myöskään ole mitään yksiselitteistä määritelmää, voidaan kuitenkin yleisesti todeta sen tarkoittavan myötäelämistä ja -ymmärtämistä. Elämistä siinä mielessä, että empatia henkii toisen kanssa koettua ja jaettua tunnetta. Ymmärtämistä siinä mielessä, että älylliset tekijät, kuten oivallus, ovat mukana empaattisessa prosessissa. Empatiaa kokiessaan yksilö todella tajuaa, mitä toinen ihminen ajattelee, tuntee, kokee ja miksi toimii siten kuin toimii. (Kalliopuska 1984, 13.) Nummenmaa puolestaan kuvailee empatian seuraavanlaisesti. Empatia on yleisesti toisten henkilöiden mielen sisältöjen ymmärtämistä, tulkitsemista ja kokemista omassa mielessä ja kehossa. Tällä viitataan siis niihin aivojen ja mielen mekanismeihin, joiden avulla tulkitsemme toisten ihmisten mielten sisältöjä, aikeita, tavoitteita ja kokemuksia. Empatian keskeinen ominaisuus on juuri se, että havaitsijalle syntyy samantyyppinen mielen tila ja mahdollisesti myös kehollinen tila, kuin empatian kohteelle. (Nummenmaa 2010, 132.) Golemanin mukaan empatia voi olla alkeellisimmillaan toisten tunteiden merkille panemista ja korkeimmalla tasolla se merkitsee toisten tunteiden ja huolenaiheiden sanatonta havaitsemista ja niihin vastaamista (Goleman 1999, 161). Tai yleisemmin sanottuna tajua lähimmäisten tunteista, kykyä nähdä asiat heidän kannaltaan sekä taitoa luoda yhteishenkeä ja -ymmärrystä monenlaisten ihmisten kanssa (Goleman 1999, 362).

Vaikka empatiaan liittyykin vahvasti tunnekokemusten matkiminen tai toistaminen, ei empatia rajoitu pelkästään tunteisiin ja tunnekokemuksiin. Yhtä hyvin kykenemme empatiamekanismien avulla päättämään muun tyyppisiä mielen sisältöjä, kuten kiinnostuksen kohteita, tavoitteita ja niin edelleen. Lisäksi empatiaa ei pitäisi sekoittaa sympatiaan vaikka se onkin hyvin läheinen käsite, joka myös liittyy tunteiden tarttumiseen. Empatia ja sympatia perustuvat samantyyppiseen toisen henkilön mielen sisältöjen tulkitsemiseen ja niihin vastaamiseen, mutta lopputulos on kuitenkin täysin erilainen. Siinä missä empatia surullista ihmistä kohtaan aiheuttaa empatiaa kokevalle myös surua, sympatia surullista henkilöä kohtaan aiheuttaa kokonaan toisentyypin tunteen, kuten esimerkiksi säälin kokemuksia. (Nummenmaa 2010, 133.)



Aarrevaaran ja Stenvallin (2002, 41) mukaan empatia auttaa johtajaa käsittelemään ihmisiä heille ominaisten tunnereaktioiden pohjalta ja edistää taitoa rakentaa ja ylläpitää osaamista. Empatia on myös kykyä ymmärtää erilaisia ihmisiä ja eri kulttuureita, kuten esimerkiksi ammatillisia kulttuureita, koska asioiden tarkastelu toisen näkökulmasta vahvistaa empaattisuutta. (Pitkänen 2008, 20.) Erityisesti johtamisessa tarvitaan empatian kykyä paljon, sillä omaamalla sitä hyvä johtaja pystyy jo pienistäkin merkeistä päätelemään, mitä muut haluavat. Näin hän pystyy päätöksiä tehdessään ottamaan myös muut ihmiset ja heidän tunteensa huomioon. (Lehtinen 2013.) Tai niin kuin Goleman asian ilmaisee, empatia on tärkeä vaikuttamisen kulmakivi: muihin on hankala tehdä myönteistä vaikutusta, ellei pysty aistimaan heidän tunteitaan ja asettumaan heidän asemaansa. Ihmiset, jotka eivät osaa lukea tunnevihtejä tai pysty sosiaaliseen kanssakäymiseen, eivät myöskään pysty vaikuttamaan muihin. (Goleman 1999, 201.)

### 2.2.3 Intuitio

Intuitio sanana johtaa juurensa latinan kielisestä sanasta *intueri* (nähdä), ja tarkoittaa ”nähdä sisäisesti”, ”pohtia”, ”pohdiskella” sekä ”välitön oivallus asian olemuksesta”. Toisaalta intuitionismi on käsitys, jossa tietämisen lähteenä ja perustana on intuitio, sisäinen ja välitön oivallus. (Nurminen 2000.) Intuutiosta väitellyt ja intuitiokouluttajana 15 vuotta toiminut Dominique Surel määritteli intuition kiteytetysti kognitiiviseksi kyvyksi, joka hyödyntää aivokapasiteettia kokonaisvaltaisesti ja mahdollistaa nopeamman, paremman ja tarkemman ongelmanratkaisun kuin mihin päästään rationaalisanalyttisellä päättelyllä. (Ruotsi 2012.)

Intuition merkityksestä johtajana menestymisestä kertoo mm. Golemanin esimerkki: tutkittaessa kolmentuhannen eri aloilla työskentelevän johtajan joukkoa havaittiin, että organisaation huipulle päässeet olivat yleensä parhaita käyttämään intuitiota päätöksiä tehdessään. Kuten eräs erittäin hyvin menestynyt yrittäjä sanoi: päätösten tekeminen intuitiolla on pelkkää alitajuista loogista analyysiä, jotenkin aivot vain käyvät läpi tarpeelliset laskelmat ja päätyvät tulokseen, jota voi sanoa painotetuksi johtopäätökseksi. Intuitio ja vaistomaiset aavistukset osoittavat, kuinka paljon sisäinen tunnemuistimme –

henkilökohtainen viisauden ja arvostelukyvyn lähde voi meille kertoa. Tämä kyky on ehdottoman tärkeä mm. itsetuntemukselle. (Goleman 1999, 71–72.)

Myös aikamme suurimpiin ajattelijoihin lukeutuvat hahmot ovat huomanneet intuition merkityksen, mm. Albert Einstein kommentoi intuition ja järjen yhteyttä seuraavanlaisesti: ”Intuitiivinen mieli on pyhä lahja ja rationaalinen mieli on vain sen uskollinen palvelija. Olemme luoneet yhteiskunnan, joka kunnioittaa palvelijaa ja on unohtanut itse lahjan.” Myös Steve Jobbs pohdiskelee intuition merkitystä elämänkerrassaan seuraavasti ”Intian maaseudulla, ihmiset eivät käytä järkeään samalla tavalla kuin me käytämme, he käyttävät intuitiota sen sijaan ja heidän intuiutionsa on paljon harjaantuneempi kuin muulla maailmalla. Intuitio on hyvin voimakas asia, mielestäni paljon voimakkaampi kuin järki. Sillä on ollut todella suuri vaikutus työhöni. Länsimainen rationaalinen ajattelu ei ole synnynäinen ihmispiirre, se on opittua ja se on länsimaisen kulttuurin suuri saavutus. Intian kylissä ihmiset eivät ikinä oppineet sitä. He oppivat jotain muuta, mikä tietyllä tapaa on aivan yhtä arvokasta, mutta toisin tavoin ei. Tämä on kokeellisen viisauden ja intuition voima.” (Popova 2012.)

Intuition olemassa oloa tuskin epäillä, mutta silti siitä usein puhutaan mystisessä mielessä, ehkä juurikin sen takia, että siihen on vaikea tarttua ja sitä on vaikea tutkia, kun se ei ole ilmiö, joka tapahtuu rationaalisten aivojen alueella. Intuitiota on pystytty kuitenkin lähteä tutkimaan neuropsykologian kautta, mm. neuropsykologi Antonio Damasio pyrkii myös pois päin mustavalkoisesta järjen ja tunteen erottelusta. Hänen mukaansa tunne ja järki toimivat yhdessä, molempia tarvitaan. Emootio ja kognitio kietoutuvat yhteen kuten mieli ja keho. Tietoinen elollinen olento ei pysty tekemään päätöksiä ilman kehosta tulevia emotionaalisia signaaleja tai somaattisia merkkejä, jotka ohjaavat valintoja niiden pitkän ajan hyötyjen ja haittojen valossa. Tietoisella tasolla ohjaaminen tapahtuu tunteiden kautta. Somaattiset merkit ohjaavat ihmistä hänen päätöksenteossaan. Ihmisellä on kyky elämyksellisesti kokea valinnan hetkellä eri vaihtoehtoista todennäköisesti koituvat seuraukset, ”hälytyskellot soivat” tai ”intuitio sanoo”. (Tuovila 2005, 21–22.) Somaattisten merkitsijöiden hypoteesin mukaan ihmiset muodostavat käsityksen erilaisten tapahtumien hyödyistä ja haitoista sen perusteella, millaisia kehoollisia tuntemuksia tai tunnereaktiota erilaiset tapahtumat herättävät. Kokemuksen perusteella tunnereaktiot saattavat yhdistyä monenlaisiin tapahtumiin. Kokemukset kooda-

taan kehoon somaattisina merkitsijöinä. Kun ihmiset kohtaavat samankaltaisia tilanteita uudestaan tunnereaktiot viriävät, ja ihmiset käyttävät tiedostamattaan tapahtumien automaattisesti virittämiä kehollisia reaktioitaan päätöksenteossa. (Nummenmaa 2010, 126.)

Intuitioon liittyy myös hyvin läheisesti näkemyksellisyys (insight). Nettisanakirja thefreedictionary.com määrittelee näkemyksellisyyden: kyvyksi nähdä asioiden todellinen luonne tai asioiden sisäisen piilossa olevan merkityksen oivaltamiseksi intuitiivisen prosessin kautta (thefreedictionary.com/insight).

Pitkänen (2008, 24) kertoo myös siitä kuinka intuitiivisessa johtamisessa tai tunteisiin perustuvassa johtajuudessa on myös omat vaarapuolensa. Vahvasti intuitiivinen johtaja voi suhtautua haluttomasti tai kärsimättömästi rutiinitehtävien hoitoon ja yksityiskohtiin. Hänen työtahtinsa saattaa olla puuskittaista ja hänellä voi mahdollisesti olla taipumusta tehdä liian nopeita johtopäätöksiä. Lisäksi uhka päästä liiallisen innostuksen valtaan väärässä paikassa tai väärään aikaan lisää erehtymisen ja virhearvioiden riskiä.

Kirjassaan *The Heart's Code*, edesmennyt psykoneuroimmunologi Dr. Paul Pearsall tutkii ihmis-sydämen ominaisuuksia kehon energiakeskuksena. Hänen hypoteesinaan onkin, että sydän ei olisikaan ainoastaan lihas, joka toimii pumppuna vaan, että sydän olisi yhtäläillä tärkeä tai tärkeämpi elin kuin aivot sen kyetessä myös itsenäiseen ajatteluun, tunteisiin, muistamiseen sekä kommunikointiin toisten sydämien kanssa. Hypoteesi perustuu pääasiassa neljään eri lähteeseen: omat persoonalliset ja ammatilliset kokemukset, opit, joita on saatu alkuperäiskansoilta, jotka ovat vähemmän järki-orientoituneita kuin länsimaalaiset ihmiset, empiirisestä tutkimuksesta saadut kertomukset sydämensiirtopotilailta ja viimeisenä teoriat ja tutkimustulokset tiedemiehiltä, jotka ovat edesauttaneet energiakardiologiaa ja kardio-energetiikkaa. (Pearsall 1998, 18.) Lisäksi hypoteesia sydämen toiminnasta itsenäisenä ajattelijana tukee mm. neurokardiologian pioneerina toimineen Dr. J Andrew Armourin tutkimus tulokset, missä sydäimestä on löydetty oma itsenäinen endokriininen- ja hermoverkosto, jossa on noin 40.000 neuronaa. Armour kutsuukin tätä ”sydän aivoiksi”, tämä itsenäinen hermosto mahdollistaa ”sydän aivon” toiminnan kallonaivoista erillisenä, eli se pystyy oppimaan, muistamaan ja jopa tuntemaan sekä aistimaan itsenäisesti. (Madurasinghe 2008.) Myös Doc

Children tutkimustulokset ehdottavat, että sydän on intuitiivisten viestien lähtöpaikka ja että sydän käy aktiivista dialogia aivojen kanssa. Tosin suurin osa tästä intuitiivisesta informaatiosta jää tiedostamattomaksi aivoissa. (Childre 2012, Kortsch 2008.)

Olettaen, että tämä teoria pitäisi paikkansa, voitaisiinko tehdä johtopäätös että intuitio ja näkemyksellisyys saisivatkin alkunsa ”sydämen aivoista” ja olisivatkin sen kommunikointia? Joka tapauksessa nämä tutkimukset validoivat sen, että herkistyminen ja sydämen kuunteleminen on tärkeä osa intuitiivista prosessia.

### **3 Tunneäly osana hyvää johtamistapaa**

Hyvän johtamistavan määrittely tai johtamisen kriteerien laatiminen yksiselitteisesti on lähtökohtaisesti vaikeaa. Kun lähes jokaisella on omat mielipiteet ja näkemykset siitä mitä hyvä johtaminen on, on kuitenkin vaikeaa osoittaa, mitkä niistä ovat niitä oikeita? Jokainen johtaja on erilainen ja jokainen johdettava myös asettaa omat odotuksensa johtajalle ja johtamiselle. Lisäksi johtamisen tarpeet vaihtelevat niin ihmisten, tilanteiden kuin päämäärienkin mukaan. Johtajan onkin siis kyettävä luovimaan johtamismenettelmiseen monissa erilaisissa tilanteissa, niin kuin veneen kapteeni ohjaa venettään erilaisissa olosuhteissa.

Perinteisesti, kun on puhuttu johtamisesta, on se jaettu kahteen osa-alueeseen asia johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership.) Tätä kahtiajakoa tulisi tänä päivänä kyseenalaistaa, sillä tämä dualistisuus on alkanut elää omaa elämäänsä ja pahimmillaan estää näkemästä johtamisen todellista luonnetta. Kuten ollaan siirtymässä yhä yhtenäisempään ihmiskäsitykseen (järki ja tunteet) tulisi myös johtaminen integroida ja nähdä se yhtenä kokonaisuutena. (Sydänmaalakka 2004, 23.)

Tässä työssä keskityn kuitenkin ihmisten johtamiseen (leadership), jolloin hyvän johtamistavan perusteita katsotaan nimenomaan johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien (tunneäly) kautta. Vaikka käytännön johtamistyössä näitä kahta eri johtamisen osa- aluetta ei voidakaan erottaa toisistaan, tässä työssä on tarkoituksella jätetty taustalle asioiden johtamisen kuten; strateginen johtaminen, prosessijohtaminen ym., koska asiayhteyden laajuuden vuoksi, niitä ei ole mahdollista käsitellä tässä yhteydessä.

#### **3.1 Hyvän johtamistaidon olemus ja ilmeneminen**

Hyvän johtamisen päämääränä on lisätä työnteon tuloksellisuutta luomalla ilmapiiri, jossa työntekijä pääsee käyttämään kaikkia kykyjään mahdollisimman tuotteliaasti, tämä puolestaan tapahtuu silloin, kun työntekijä viihtyy työssään. Jokaisella työntekijällä on oikeus myös tulla hyvin johdetuksi, niinpä seuraavassa tarkastelen hyvän johtamistavan olemusta ja merkitystä monipuolisesti.

Hyvän johtajan ominaisuuksia on tutkimusten perusteella hankala määritellä. Sillä hyvän johtajan piirteistä ja häneltä vaadittavista taidoista on lukemattomia määritelmiä ja ihmisillä usein myös käsityksiä siitä millaisia ominaisuuksia hyvällä johtajalla on. ”Johtajuus on kauneuden kaltaista: vaikeaa määritellä, mutta nähdessään sen kyllä tunnistaa” (Bennis 1989). Johtajuuden määrittely ei ole helppoa, mutta se on silti erittäin tärkeää, jotta voimme syvällisesti ymmärtää, millaista ilmiötä yritämme tutkia. Rakentaessaan yleispätevää johtajuuden määritelmää, joka toimii erilaisissa ympäristöissä, Sydänmaalakka kiteyttää oman käsityksensä johtajuudesta seuraavasti: johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti. (Sydänmaalakka 2004, 106.)

Johtajaksi kehittyminen on monimutkainen tapahtuma ja kehitystä ohjaavat aiemmat kokemukset. Esimiehen ehkä tärkein ominaisuus onkin oma halu kehittyä ja toimia esimiehenä. Seuraavaksi käydään läpi erilaisia määritelmiä hyvän johtajan ominaisuuksista, taidoista ja odotuksista, joihin hyvän johtajan pitäisi pystyä vastaamaan. Sydänmaalakan kuvaus hyvän johtajan ominaisuuksista ja johtajan tehtävästä on seuraavanlaista; hyvä johtaminen valistaa eikä alista, vain valistava johtaminen saa yksilön, tiimin ja organisaation kukoistamaan. Johtajana oleminen on palveluammatti, missä johtajan pitää antaa hyvää johtamispalvelua. Johtajan pitää organisoida onnistumisia ja johtaja on onnistunut tehtävässään silloin kun hänen työntekijänsä menestyvät. Viimeaikoina johtajan tehtävä on muuttunut aina vain haasteellisemmaksi. Johtajalta edellytetään kykyä toimia monimutkaisessa, ristiriitaisessa, nopeasti muuttuvassa, kaoottisessa, virtuaalisessa ja globaalissa ympäristössä, sekä saada aikaan entistä parempia tuloksia. Nopeus, joustavuus, uudistuminen, innovatiivisuus ja tehokkuus ovat siis tärkeitä ominaisuuksia. Toisaalta johtajan on oltava kuunteleva, herkkä, tunneälykäs, syvälinen ja hänen on tunnettava hyvin itsensä. Eli johtajan on oltava sekä kova että pehmeä ja hänen on hallittava sekä-että -näkökulma. (Sydänmaalakka 2004, 213.)

Monesti on esitetty että hyvä ihmissuhde johtaminen (leadership) perustuisi johtajan piirteisiin, niinpä myös ensimmäisiä teorioita, jolla pyrittiin tutkimaan johtajuutta, olikin piirreteoria. Tämä tunnetaan myös suurmies teoriana, sillä lähtökohtana tutkimukselle oli tutkia tunnettujen suurmiesten (Gandhi, Lincoln, Napoleon) synnynnäisiä piirteitä ja sitä, miten ne vaikuttivat heidän johtajuuteen. Uskottiin, että nämä piirteet olivat syn-

nynnäisiä ja että vain suurmiehillä oli näitä piirteitä. (Northouse 2004, 17.) Northouse onkin pyrkinyt kokoamaan tunnetuimmista piirreteorioista tärkeimmät piirteet yhdeksi listaksi, missä älykkyys, itseluottamus, päättäväisyys, suoraselkäisyys (integrity) ja sosiaalisuus ovat johtajan menestykseen vaikuttavat tärkeimmät piirteet. (Sydänmaalakka 2004, 31.)

Motivaatioteoriat korostavat, ettei motivointi ole pinnallista manipulointia, vaan hyvin syvällinen asia. Et voi motivoida toista, voit vain luoda edellytykset henkilön motivaation kasvuun. Kyse on viime kädessä merkityksen luomisesta, mikä on johtamisen ydin. (Sydänmaalakka 2006, 29.)

Viimeisen parin vuosikymmenen aikana on noussut esiin useita johtamismalleja, joissa on tiettyjä yhteneväisyyksiä. Tarkastelun peruslähtökohdan niissä luo arvojen ja tarkoitusten siirtäminen johtamissuhteissa esimerkin kautta sekä inspiroivan vision selkeä viestiminen. Keskeisimpiä teorioita näistä ovat transformaationallien, karismaattinen ja visionäärinen johtaminen, mitä Bryman (1992) kutsuu yhdessä nimellä ”uusi johtaminen”. (Avolio ym. 2009, 428.) Näistä keskeisimpänä on transformaationaalinen johtajuus sillä monesti visionääristä ja karismaattista johtamista on pidetty vain osina transformaationaalista johtamista. Kuten nimikin viittaa, transformaationaalinen johtaminen on prosessi, joka muuttaa ja transformoi yksilöitä. Northousen (2004) mukaan siinä ovat tärkeitä: emotiot, arvot, etiikka, standardit ja pitkän aikavälin tavoitteet. Sydänmaalakan (2006, 42) mukaan transformaationaaliset johtajat ymmärtävät seuraajiensa tarpeet ja motiivit ja sopeuttavat toimintansa niiden mukaan. He toimivat muutosagentteina ja hyvinä roolimalleina. He kykenevät luomaan ja viestimään selkeän vision organisaatiolle. Heillä on karismaa. Heihin luotetaan ja he tuovat merkitystä koko organisaation elämään.

Vaikka James McGregor Burns teoksessaan *Leadership* (1978) olikin ensimmäisiä teoreetikoita, joka mallinsi transformaationaalisen johtajuuden, niin varmastikin hyvinä esimerkkeinä elämän työllään olivat Nelson Mandela ja Mahatma Gandhi, sekä ehkä kaikkien aikojen merkittävimpänä esimerkkinä Jeesus Nasaretilainen. Ainakin, jos verrataan transformaationaalisen johtajuuden määritelmään, mikä Northousen mukaan koostuu neljästä ominaisuudesta tai I:stä. Ensimmäinen ominaisuus / I (idealized in-

fluense) on luottamuksen rakentaminen, tällöin johtajalla on korkeat moraalikäsitteet ja eettinen toimintaperusta, hän kykenee asettamaan selkeän vision ja mission, jota alaiset haluavat seurata. Toinen ominaisuus/ I (inspirational motivation) johtaja, joka pystyy inspiroimaan alaisia motivaation kautta sitoutumaan ja tulemaan osaksi jaettua organisaation visiota. Kolmas ominaisuus/ I (intellectual stimulation) älyllinen stimulointi, sisältää johtajuuden, mikä stimuloi seuraajia/johdettavia olemaan luovia ja innovatiivisia, sekä haastamaan omia uskomuksiaan ja arvojaan, niin ikään myös johtajan ja organisaation. Neljäs ominaisuus/ I (individualized consideration) yksilöllinen kohtaaminen on transformaationalselle johtajalle kyky luoda yksilöä tukeva ilmapiiri, missä hän kuuntelee tarkasti jokaisen alaisen yksilöllisiä tarpeita. Johtaja esittää valmentajaa tai neuvonantajaa samalla kuin auttaa yksilöä toteuttamaan itseään. (Northouse 2004, 174–177.)

Mikael Saarinen kuvailee kuinka muutoksen ja oppimisen huomioimista organisaatiossa pidetään usein johtajuuden kolmantena ulottuvuutena asia- ja ihmisten johtamisen rinnalla. Ekvallin (1991) mukaan tämä kolmas ulottuvuus pitää sisällään muutos- ja kasvuhakuisuuden, innovoinnin, yhteisyyden kannustamisen sekä riskinotto- ja visiointikyvyn. Lisäksi Bryman (1996) kutsuu juurikin tätä kolmatta ulottuvuutta, joka sisältää edellä käydyt teoriat, nimellä ”uusi johtajuus”. (Saarinen 2007.)

Huuhkan (2004, 250) mukaan hyvä johtaja on visionäärinen, innostava ja emotionaalisesti älykäs; hän motivoi, uskoo ihmisiin ja yhteisiin onnistumisiin sekä osaa rohkaista. Hyvä johtaja ilmaisee itsensä ja tahtonsa selkeästi ja laittaa itsensä tarvittaessa rohkeasti alttiiksi organisaation puolesta. Hän myös välittää aidosti organisaatiossa olevista ihmisistä: he ovat kanssaihmissä, eivät alaisia. Hyvä johtaja osoittaa arvostuksensa heitä kohtaan omalla toiminnallaan, jolloin syntyy yhteinen luottamus ja keskinäinen vuorovaikutus.

Edellä kuvattuihin hyvän johtajan määritelmään ja taitoihin on helppo yhtyä. Mutta niistä ei kuitenkaan ole helppoa rakentaa yhtenäistä tiivistä määritelmää, mikä sisältäisi kaikki tärkeimmät hyvän johtajan ominaisuudet ja edellytykset. Ei kuitenkaan ole vaikea huomata, että suurin osa edellä mainituista taidoista ja ominaisuuksista toimii juurikin tunnetaitojen pohjalta. Niinpä tunneälykäs johtajuus kuvastaakin mielestäni varsin yti-



mekkäästi hyvän johtamisen olemusta. Järki ja tunne ovat sopusoinnussa täydentäen toinen toistaan. Johtajan kompleksisuutta pohdittaessa joskus unohdetaan se yksinkertainen seikka, että johtajan omat sosiaaliset taidot, ihmissuhdetaidot, hänen käytöksensä työssään ja suhtautuminen henkilöstöön, ovat hänen oman menestyksen kannalta olennaisen tärkeitä asioita. (Huuhka 2004, 130 Pitkänen 2008, 39.)

Rationaalinen älykkyys ei siis yksinään riitä hyvässä johtamisessa. Sydänmaalakan (2004, 169) mukaan rationaalinen älykkyys on toki tarpeellista johtajan tehtävissä, mutta ei kuitenkaan ole erotteleva tekijä, vaan riittää että älykkyysosamäärä on kohtuullisella tasolla. Sen sijaan johtajilla on useammin selviä kehittämistarpeita tunneälykkyyden ja henkisen älykkyyden kanssa. Tai niin kuin Saarinen (2007, 69) kertoo, asioissa, jotka toimivat johtajan etenemisen esteinä, on painotus useimmiten pehmeissä taidoissa ja tunneälyosaamisessa. Toisaalta useimmiten koulujärjestelmä painottaa nimenomaan teknisiä taitoja opetuksessa eikä tunnetaitoja juurikaan näe sisällytettävän opinto-ohjelmissa.

### **3.2 Hyväksi johtajaksi kehittyminen**

Seuraavaksi olisi luonnollista kysyä, miten johtajana voidaan kehittyä tai miten hyväksi johtajaksi kehitytään? Itsensä tunteminen varmasti toimii lähtökohtana johtajana olemiselle. Sydänmaalakan mukaan itsensä tunteminen on edellytys hyvälle johtajuudelle. Warren Bennis (1989) on ilmaissut asian kauniisti: ”Johtajaksi kasvamisen on synonyymi omaksi itseksi tulemisen kanssa”. (Sydänmaalakka 2004, 196.)

Niin oppiminen yleisesti kuin johtamistaitojenkin osalta on kokonaisvaltainen prosessi, eikä tunteita voi siitä erotella. Jotta henkilökohtaista oppimista tapahtuisi, tulee johtajan oppia käyttämään hyväksi alaisten tunteita, uskomuksia sekä odotuksia, koska esimies ei pysty suoraan hallitsemaan niitä. Jos johtaja ymmärtää tunteita, hänen on myös mahdollista tulla paremmin toimeen alaisten kanssa. Esimies vaikuttaa myös omilla reaktioillaan ja yleisellä suhtautumisellaan alaisiin. Juurikin tästä syystä esimiehen itsetuntemuksen sekä tunnetaitojen kehittäminen on tärkeää, sillä vain oman itsetuntemuksen kautta voi alkaa ymmärtää toisen tunne-elämää. (Isokorpi & Viitanen 2001, 53–54.)

Johtaja oppii parhaiten kokeilemalla ja tekemällä itse sekä analysoimalla kokemuksiaan ja oivalluksiaan ja vetämällä niistä omia johtopäätöksiään. Toisaalta Golemanin (2009, 2011) teoksissaan painottaa, että pelkkä järjestelmällisen tiedon lisääntyminen pikaisella kursilla käyden tai lukemalla kirjan, ei vielä tee johtajasta parempaa, vaan taidot on myös opittava käytännön kautta.

Sydänmaalakan kysyessä huippujohtajilta ”missä johtajuuden oppii?” yleisimmäksi teemmaksi nousivat vastaukset, joihin liittyivät uudet ja haastavat tilanteet tai vahva muutos prosessi. Tämän lisäksi monet esimiehet sanoivat, että he olivat oppineet paljon ensimmäiseltä esimieheltään. Johtamiseen liittyy paljon hiljaista tietoa mitä, ei välttämättä opita kirjoista vaan vain esimerkin kautta. Johtajuuden oppiminen tapahtuu siis suurilta osin työssä oppimalla, mikä puolestaan edellyttää johtajalta neljää aisaa. Ensinnäkin johtajan pitää osata arvioida itseään hyvin. Toiseksi hänellä täytyy olla hyvä itsetuntemus. Kolmantena edellytyksenä johtajalla tulee olla riittävä itseluottamus, jotta hän pystyy myöntämään oman keskeneräisyytensä. Ja neljänneksi on hyvä tiedostaa omat oppimisen esteet, eli johtajan tulee muistaa katsella todellisuutta mahdollisimman avoimesti, kuunnella heikkoja signaaleja sekä toteuttaa hyvät ideat välittömästi ja viedä asiat päätökseen. (Sydänmaalakka 2004, 172.) Myös reflektointia pidetään (johtajana) kasvamisen perusedellytyksinä. Kyky reflektoida viittaa suoraan siihen kuinka tehokkaasti yksilö kykenee oppimaan henkilökohtaisista kokemuksistaan, täten reflektointi tarjoaa johtajille tarkoituksen mukaisen tavan saada aitoa ymmärtämystä. (Densten, Gray 2001.)

### **3.3 Tunneälykäs johtaminen**

Tunneälykkyyden merkitystä johtamisessa on tähän asti tutkittu vasta hyvin vähän, itse tunneälyn käsitteenkin ollessa vielä sen verran tuore, ettei se edes ole kaikille johtajille tuttu. Tämä tekee tutkimuksesta haasteellisen mutta sitäkin mielenkiintoisemman. Vaikka käsite tunneäly on vielä suhteellisen nuori, niin tunneälykkäät toimintatavat ovat iänikuisia.

Usein, kun mietitään johtajana toimimisen edellytyksiä ja taitoja, painotetaan perinteistä älykkyyttä ja teknisiä taitoja, mutta ne näyttäisivät toimivan ainoastaan ns. kynnys tai-

toina tai perusedellytyksinä johtamistehtäviä varten, sen sijaan ne taidot ja ominaisuudet, jotka määrittelevät sen menestyykö johtajana vai ei, ovat tunneälyyn liittyviä. Lisäksi mitä korkeammalle johtamis-hierarkiassa mennään, sitä tärkeämpi rooli tunneälykkyydellä näyttäisi olevan johtamisessa. (Goleman 1998.)

Siinä missä edellä mainitut taidot tai tunneälyn osa-alueet toimivat niin työuralla kuin yksityiselämässäkkin vahvoina vaikuttajina menestymiselle, niin johtajuudessa nämä taidot pätevät myös ja jopa korostuvat entisestään. Toisaalta johtajuuteen ei opita koulun penkillä pönttäämällä ja ulkoa oppimalla, vaan siihen pitää kasvaa. Henkilöllä voi olla ”sopiva” korkeakoulututkinto, hän voi olla suorittanut lukemattomia johtamisvalmennuksia, suorittanut niin JETtiä kuin MBA:ta, mutta siitä huolimatta hän ei omaa johtajuutta. Eli pelkkä tieto ja tekniset taidot eivät tee hänestä johtajaa, vaan hänen pitää pysyä omaksumaan ja sisäistämään oppimansa asiat sekä laittaa ne käytäntöön! Tässä taas tarvitaan tunneälyä, sillä suuri osa johtamistaidosta liittyy juuri nimenomaan ihmisen kykyyn hallita tunteitaan ja tekojaan sekä suhteitaan työtovereihinsa. Kukaan ei synny johtajaksi, vaan siihen on kasvettava! Johtaja ei ansaitse alaistensa ja muiden työtovereidensa silmissä auktoriteettiasemaa pelkän hierarkkisen asemansa perusteella, vaan johtajuus pitää ensin ansaita tekojen pohjalta. (Lehtinen 2013)

Tunneälykäs esimies havaitsee, miten työyhteisön arki sujuu ja osaa toimia sen mukaan. Esimiehen rooli viihtyisän työympäristön luojana on erittäin tärkeä. Hänen pitää osata antaa palautetta ja tukea työntekijöilleen, jotka puolestaan silloin viihtyvät paremmin työpaikoillaan. Mutta pystyäkseen aistimaan mielialoja esimiehen pitää myös oppia tuntemaan alaistensa persoonallisuudet (Juvonen 2010.)

George (2000) on tutkimuksissaan lähestynyt tunneälykästä esimiestoimintaa puhtaasti johtamisteoreettisesta näkökulmasta. Hän erittelee ja yhdistelee eri tutkimuksista nousseita tehokkaan johtamisen elementtejä tunneälykäsitteisiin. Hän erityisesti nostaa esiin viisi tehokkaan johtamistaidon elementtiä, joissa tunneäly on hyvin keskeisellä sijalla. Ne ovat: 1) yhteisten tavoitteiden ja päämäärien kehittäminen, 2) työn arvostuksen ja merkityksen juurruttaminen, 3) innostuksen, uskon, optimismin, yhteistyön ja luottamuksen sekä luominen että ylläpitäminen, 4) joustavuuden kannustaminen muutoksissa ja ongelmanratkaisussa sekä 5) yrityksen ja työn yleisen merkityksellisyyden ylläpitämi-

nen. Nämä ulottuvuudet tosin lähentelevät transformaationallista johtamista, mihin tunneälykäs johtaminen usein yhdistetään. (Saarinen 2007, 70.)

Goleman (2002/2011) kuvailee johtamistyytlejä, joissa tunneäly tai sen puute joko luo vahvasti myönteistä resonointia ja tulostehokkuutta, tai näiden vastakohtaa disonanssia organisaatiossa. Näitä johtamistyytlejä joiden tunneälykkään ja joustavan käytön avulla, luodaan myönteistä resonointia johdettavissa, hän kutsuu *primal leadershipiksi*, johtamisen perusulottuvuudeksi. Tämä perustuu siihen että kautta aikojen ryhmän johtajaa oli hän sitten shamaani tai kuningas on pidetty ryhmän emotionaalisen tukipilarina, henkilö kenen puoleen voi kääntyä missä tilanteessa tahansa. Positiivisesti resonoivia johtamistyytlejä on hänen mukaansa neljä: visionäärinen, valmentava, yhdistävä ja demokraattinen tyyli. Näiden lisäksi disonanssia eli epäsopua aiheuttavia johtamistyytlejä olisivat tahdittaja ja määräävä. (Saarinen 2007, Goleman 2011)

Caruson (2003) mukaan tunteiden havainnointi ja arviointi antaa esimiehelle tietoa niin omista kuin ryhmän tunteista ja helpottaa siten tunteiden käsittelyä. Tunnesignaalien avulla esimies osaa myös suunnata tarkkaavaisuuttaan tunnepitoisiin ilmaisuihin esimerkiksi ryhmässä tai yksilössä. Mikäli esimies ei kuitenkaan huomaa näitä merkkejä itsessään tai toisissa, ihmisten johtamisen kannalta oleellista tietoa menetetään. (Saarinen 2007, 71)

Sydänmaalakka kiteyttää johtajuuden seuraavasti ”*Johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti*” myös Juuti (2005, 19) painottaa että ”*johtaminen on ihmisten välinen rakennelma... yhteinen tuote, jaettu ja yhdessä koettu ilmiö... joka sijaitsee niissä suhteissa, joita on ihmisten välissä*”. Tunteet ja tunneälyosaaminen ovat nimenomaan niitä tekijöitä, jotka määrittelevät ja ohjaavat näitä vuorovaikutussuhteita. Jos tunteita ei kyetä havaitsemaan tai niiden sisältämää informaatiota tulkinnan kautta hyödyntämään, niin vuorovaikutus ja tämän myötä myös johtaminen kärsii.

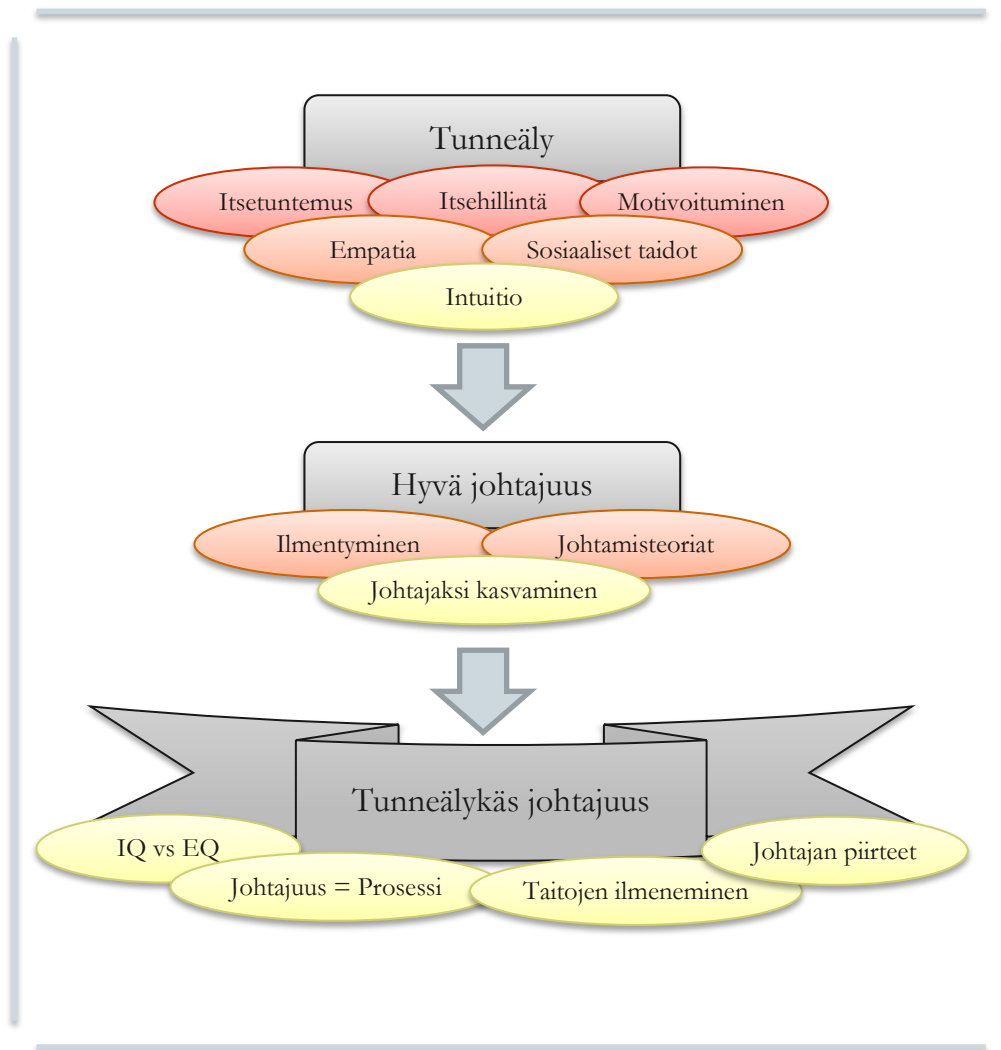
Esimiehen tulisi siis osata sekä tunnistaa, tulkita että käyttää tunneviesteistä nousevaa informaatiota oman käytöksensä säätelyyn ja apuna päätöksenteossa. Kuitenkin, kun puhutaan tunteiden säätelystä, liittyy siihen usein väärinkäsitys ja luullaan, että sillä tar-

koitetaan tunteiden tukahduttamista. Toisaalta se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tunteiden annettaisiin virrata lähes vapaasti. Tunteiden säätelyllä pyritään estämään tunteiden kohoaminen stressiä aiheuttavalle tasolle, edesauttamaan vastuuntuntoisen, mutta joustavan tunne-elämän alkua sekä ehkäisemään ongelmakäyttäytymistä, Kokkosen (2001) määritelmän mukaan. Esimiestyössä tämä tarkoittaa sitä, että pyritäisiin ennemminkin pohtimaan ja ymmärtämään tunteiden syitä ja seurauksia, sen sijaan, että keskityttäisiin ainoastaan tilanteessa aktivoituihin tunteisiin sekä niiden häivyttämiseen. (Saarinen 2007, 77)

Tunneälykäs refleктоiva esimies osaa mm. Caruson ja Savoleyn (2004) tiivistelmän mukaisesti kohdistaa havaintojaan tunteiden pohjalta, käyttää tunteita päätöksenteossaan, voimaannuttaa sekä inspiroida muita esimerkillään, rauhoittaa, psyykätä tai ylläpitää sellaista tunnetilaa, mistä on kulloinkin hyötyä niin ryhmälle kuin itsellekin. Tällainen johtaja on ylipäätään avaramielinen tunteille ja elää tunnerikasta elämää. (Saarinen 2007, 79)

## 4 Viitekehys

Tutkimuksen kokonaisviitekehyksessä keskitytään tarkastelemaan mitä tunneälykkyys on ja miten se vaikuttaa johdettaviin. Aiempaan teoriaan pohjautuen viitekehys on hyvin samanlainen kuin Pitkäsellä (2008). Tunneälyn ensimmäiseen osioon, itsensä hallintaan sisältyy: itsetuntemus, itsehillintä ja taito motivoitua. Toiseen osioon, mikä liittyy siihen kuinka ollaan yhteydessä muiden kanssa, sisältyy empatia ja sosiaaliset kyvyt. Kolmanteen osioon on otettu irralleen intuitio ja siihen läheisesti liittyvät käsitteet.



**Kuvio 3.** Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (mukaillen Pitkänen 2008, 11)

Tunneälykäs johtaminen koostuu taidokkaasta ja hyvästä johtamisesta missä tunneäly on keskeisellä sijalla. (Kuvio 2 sivu 6)

## 5 Tutkimusaineistot ja menetelmät

### 5.1 Tutkimuskohde ja näkökulman valinta

Tutkimuksen viitekehyksen ja näkökulman muodostavat teoriat tunneälykkyydestä ja hyvästä johtamistavasta. Tutkimuksessa tarkastellaan miten tunneäly ilmenee ja kuinka se vaikuttaa johdettaviin, varsinkin, silloin kun kohdeorganisaation toiminta rakentuu lähes täysin vapaaehtoistoiminnalle. Tämä oli myös tärkeä tekijä siinä miksi valitsin Suhe:n kohdeorganisaatioksi.

Tutkimuskohteena on Suur-Helsingin Seurakunnan johtajia sekä heidän johdettavinaan olevia, pääsääntöisesti vapaaehtoistyötä tekeviä henkilöitä. Suur-Helsingin Seurakunnalla on ollut toimintaa lähes 23 vuotta ja nykyiset tilat sijaitsevat Kalliossa, missä he ovat oivalla paikalla toteuttamassa visiotaan olla ”lähellä ihmistä lähellä jumalaa”.

Seurakunnan toiminta rakentuu sunnuntai jumalanpalveluksen ympärille, erikoisia juhlapyyhiä lukuun ottamatta, kahden kokouksen pohjalle. Näissä kahdessa kokouksessa, käy viikoittain noin 340 henkilöä ja toteutukseen osallistuu noin 45 vapaaehtoista henkilöä erinäisiä tehtäviä hoitaen, niin kahvilatarjoilusta lastenhoitoon kuin äänitekniikasta saarnaamiseen. Toiminta perustuu lähes täysin vapaaehtoistoimintaan, sillä palkallisia työntekijöitä Suhe:lla on vain viisi ja näistäkin vain yksi on täysiaikainen. Sunnuntai kokousten lisäksi Suhe:lla on pienryhmä toimintaa, nuorisotalo ”grow up house” ruoholahdessa, ihmiskaupan vastasta työtä, Suhe- teatteri, ulkomaan apua ja lähetystoimintaa Perussa sekä Intiassa. Kaiken kaikkiaan Suhessa käy noin 500 henkilöä ja toteutukseen osallistuu 178 henkilöä, joista vain viisi saa rahallista korvausta tekemästään työstä.

Seurakunnan toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen myös rahataloudellisesta näkökulmasta katsottuna, budjetin n. 350 TEUR rakentuessa vain kerätyistä lahjoituksista ja kymmenyksistä.

Tutkimuksen aihetta olisi voitu lähestyä monesta eri näkökulmasta, kuten johdon, organisaation tai alaisten näkökulmasta. Halusin tutkia aihetta, sekä johtajien omasta näkökulmasta, että alaisten tai alemman johdon näkökulmasta, siitä miten he kokevat

tunneälykkään johtamisen tai tunneälykkäät johtajat ja miten he sen ymmärtävät. Tämän vuoksi valitsin haastateltavaksi pari henkilöä ylemmstä johdosta (Suhen henkilökuntaa) ja loput neljä vapaaehtoisina toimivia hieman alempaa organisaatiosta, erinäisin johtamiskokemuksin. Valitessani haastateltavia vaatimuksena oli, että kaikki olisivat olleet edes jonkin aikaa, tiiminvetäjänä Suhe:ssa.

Työni kannalta kohdeyrityksen valinta onnistui oikein hyvin ja haastateltavien osalta myös aika hyvin. Kaikki haastateltavat suhtautuivat haastattelu pyyntöön positiivisesti ja muutama heistä erityisen innokkaasti, sillä aihe oli heille hyvinkin ajankohtainen. Haastateltavat muodostivat melko kattavasti, organisaation eri tasojen johtotehtäviä kattavan ryhmän. Haastateltavat olivat kaikki melko nuoria, sillä Suhe on hyvinkin nuorekas seurakunta. Silti joukossa oli jo yli kymmen vuoden johtamiskokemusta omaavia johtajia, sekä esimiehinä vielä alkutaipaleella olevia henkilöitä, tämä toi aineistoon riittävän laaja-alaisuuden. Suhen henkilökuntaan kuuluvilla oli johtamiskokemusta keskimäärin 10 vuoden ajalta ja muilla haastateltavilla keskimääräisesti kahden/ kolmen vuoden kokemus toimien Suhessa tiiminvetäjinä. Haastateltua pastoria lukuun ottamatta, joka vastaa myös Suhen operatiivisista toiminnoista kokonaisuudessaan, muilla johtajilla oli alaisia keskimäärin 15. Haastateltavista kaksi oli naisia ja loput neljä olivat miehiä. Haastateltavista nuorin oli 27 -vuotias ja vanhin 36 -vuotias ja kaikkien haastateltavien ikä keskiarvolla mitattuna oli 30,6 -vuotta.

Haastattelujen kautta, pystyin mielestäni luomaan riittävän kattavan ja syvällisen kuvan tunneälykkästä johtajuudesta ja sen merkityksestä, erityisesti vapaaehtoistoimintaan perustuvassa organisaatiossa. Empiria vahvisti olettamuksen, että intuitio voidaan nähdä osana tunneälyä, sekä sen että tunneälykkyys on hyvinkin keskeisellä sijalla hyvässä johtamisessa. Tunneälykkyuden katsottiin olevan äärimmäisen tärkeä tekijä johtajana menestymiselle, silloin kuin työ perustuu vapaaehtoisuuteen, eikä tehdystä työstä saa ainakaan rahallista korvausta. Haastateltavat pohdiskelivat osin hyvinkin syvällisesti ja monen mutkan kautta asioita, tietty kriittisyys ja laaja-alainen pohdiskelu tai asioiden useammalta eri näkökannalta pohdinta oli ilmeistä.



## 5.2 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastattelulla. Teemahaastattelu on sopiva haastattelumuoto esimerkiksi silloin kun halutaan tietoa vähemmän tunnetusta ilmiöstä tai asiasta. Teemahaastattelu on luonteeltaan vähän niin kuin mikä tahansa muu tarkoituksen mukainen keskustelu, missä erona on lähinnä se, että haastattelija on valinnut ennalta tiettyjä aihe-alueita, teemoja, joista haluaa haastateltavan kertovan. Teemahaastattelu sijoittuu formaaliudessaan avoimen haastattelun ja lomake haastattelun väliin ja voitaisiin luokitella niin sanotuksi puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Haastattelu ei etene tarkkojen valmiiksi muotoiltujen, yksityiskohtaisten kysymysten kautta, vaan väljemmin muotoiltujen kysymysten kautta, vapaassa järjestyksessä. (Saaranen & Puusniekka 2006.) Haastattelussa minulla oli käytössä teemahaastattelurunko (Liite 1), mihin oli kirjattu lyhyet muistiinpanot käsiteltävistä teemoista.

Teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin. Sisältö- ja tilanneanalyysi on siis teemahaastattelussa tärkeää. Käsiteltävät teemat valitaan tutkittavaan aiheeseen perehtymisen pohjalta, pyrinkin rakentamaan teemahaastattelu rungon siten, että se kuvastaisi mahdollisimman hyvin tutkimusongelmia ja -kysymyksiä.. Tutkimusaihe ja tutkimuskysymykset on muutettava tutkittavaan muotoon, operationalisoitava (Saaranen & Puusniekka 2006). Teemahaastattelujen aihealueiden ja kysymysten valinnassa olen pyrkinyt operationalisoimaan ne, avaamalla tutkimusongelmia teorian käsitteiden kautta, käytännön tasolle.

## 5.3 Tutkimusaineiston keruu ja -kuvaus

Tutkimuksen empiirinen aineisto, kerättiin haastattelemalla kuutta (6) Suhessa toimivaa johtajaa. Haastattelut nauhoitettiin myöhempää litterointia ja analysointia varten, eikä yksikään haastateltava ainakaan ilmaissut kokevansa nauhoittamista ”hankalaksi” tai ”epämukavaksi”. Haastatteluaineisto on litteroitu ja kirjoitettiin tarkasti ylös, toistuvia täytesanoja ja katkenneita tai täysin asiasta ohi meneviä lauseita lukuun ottamatta. Litteroitua aineistoa kertyi 32 -sivua kirjoitettuna 1,5 rivinväliä käyttäen.

Aikataulullisista syistä johtuen haastattelut suoritettiin useassa eri kohteessa, joko Suhen tiloissa tai kotona. Haastattelut suoritettiin 13.4 – 21.4.2013 välisenä aikana. Kävin ensin keskustelua tutkimuksesta seurakunnan vanhimman johtajan kanssa ja hän ehdotti haastateltaviksi sopivat henkilöt Suhen henkilökunnan osalta, loput haastateltavat valitsin lisäkeskusteluiden ja henkilökohtaisen tuntemuksen perusteella. Henkilökuntaa lähestyin sähköpostitse ja muita haastateltavia ensisijaisesti kasvotusten, minkä jälkeen laitoin tarkempia tietoja haastattelusta heille sähköisesti.

Tunsin kaikki haastateltavat entuudestaan, halusin kuitenkin lähestyä heitä henkilökohtaisesti, jotta saavuttaisin paremmin heidän luottamuksensa, siten, ettei haastattelu tilanteessa olisi turhaa jännitystä. Molemmien puolisen luottamuksen saavuttaminen on tärkeää, koska teemahaastattelu on haastattelumenetelmä, jonka perimmäisenä tarkoituksena on saada haastateltava kertomaan omia mielipiteitä, näkemyksiä ja ajatuksia mahdollisimman vapaasti ja peittelemättä. Mikäli keskustelu jää liian pintapuoliselle tasolle heikentää se tutkimuksen luotettavuutta ja arvoa. (Saaranen & Puusniekka 2006.) Jokaisen haastattelun alussa esittelin vielä lyhyesti tutkimuksen aiheen, tutkimusongelmien ja viitekehyksen avulla, sekä painotin heidän omien mielipiteiden ja näkökulmien tärkeyttä. Eli kerroin heille ettei ole oikeita tai vääriä vastauksia, vaan heidän näkemyksensä on tärkeä. Lisäksi kerroin että valmiissa tutkimuksessa heidän mielipiteensä esitetään anonyymisti.

Haastattelut kestivät 20 minuutista 40 minuuttiin. Keskimääräisen haastattelun ollessa 25 minuuttinen. Haastattelut olivat hieman lyhyempiä kuin mitä olin kuvitellut, mutta toisaalta en usko että olisin niistä saanut kovin paljoa enempää irti, ilman suurempaa määrää tarkentavia kysymyksiä. Haastattelun pidentyessä huomasin kuinka samoja aiheita ruvettiin toistamaan hieman eri tavalla. Niinpä monen kohdalla myös viimeinen kysymykseni ”onko muuta mitä haluisit tuoda esille tai sanoa johtamisesta/johtajuudesta/tunneälystä?” osoittautui ehkä jopa turhaksi.

Jälkikäteen arvioiden onnistuin haastatteluissa pääosin hyvin. Ensimmäinen vastaus jäi lyhyehköksi, mutta tämän jälkeen haastateltavat lähtivät pohdiskelemaan aiheita melko monipuolisesti, eikä keskustelu vaatinut jatkuvaa ohjaamista. Huomasin myös, että henkilöt joilla oli vähemmän johtamiskokemusta, oli välillä hieman hankala tarttua ai-

heisiin ja käsitteisiin. Tämän puolesta johtajat joilla oli reilummin kokemusta, oli myös tarkempia ja syvällisempiä näkemyksiä aiheesta, sekä pystyivät näkemään erinäisiä yhteyksiä aiheiden välillä.

#### **5.4 Aineiston analyysimenetelmät**

Tutkimusprosessia aloittaessaan tutkijan on päätettävä, mikä asema teorialla kyseisessä tutkimuksessa on. Vaihtoehtoina voidaan ajatella olevan teorialähtöisen, teoriasidonnaisen ja aineistolähtöisen tutkimuksen. Teorialähtöisestä tutkimuksesta puhutaan silloin, kun tutkimusaineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin. Aineiston analyysia ohjaa siis valmis malli ja tarkoituksena on usein tämän mallin tai teorian testaaminen uudessa yhteydessä. Teoriasidonnaisessa tutkimuksessa aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat hyvin havaittavissa. Tällöin aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistuksia. (Saarasen ja Puusniekan 2006 mukaan.) Tässä tutkimuksessa lähestymistapa on teoriasidonnainen, eli aineisto ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkökset teorian ja aineiston välillä ovat havaittavissa. Tällöin aineistosta tehdyille löydöksille pyritään löytämään tulkintojen tueksi, teoriasta selityksiä tai vahvistuksia ja tutkijalla on jo valmiina joitakin teoreettisia ideoita, joita hän pyrkii todentamaan aineiston avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 136.) Tutkimukseen suhtaudutaan realistisella, aineiston sisältöä jäsentävällä ja analysoivalla tavalla.

Aineiston analyysissä lähestymistapana on litteroidun aineiston tulkitseminen, joka jäsentyy aineistoa järjestelemällä, selventämällä ja poistamalla asiaan kuulumattomia osia. Varsinainen analyysi merkitsee tiivistämistä, luokittelua, tulkintaa ja ad-hoc menettelyä, jolloin tutkijalla ei ole käytössä vain yhtä tiettyä analyysi menetelmää, vaan hän toimii parhaaksi katsomallaan tavalla saadakseen merkitykset esille. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 137-138.) Laadullisessa tutkimuksessa teoriaa voidaan käyttää apuna, mikä mahdollistaa mm. tulkintojen tekemisen kerätystä aineistosta.

Tässä tutkimuksessa on ollut tavoitteena parantaa ja laajentaa aiempaa tunneälyn teoriaa samansuuntaisesti kuin Pitkänen gradussaan, tiivistämällä jo olemassa olevaa teoriaa, sekä lisäämällä siihen intuitio uutena osa. Tutkimuksen johtajuutena on ollut tutkia

erityisesti kuinka tunneälykyys tulee esille seurakuntayhteisössä ja vapaaehtoistyöhön perustuvassa organisaatiossa, sekä millaisia vaikutuksia sillä on johdettaviin. Aineiston tarkastelua ohjaavat usein tutkijan omat ennakkokäsitykset tai perehtyneisyys tutkimus-aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Uusi teoria ei siis synny pelkkien havaintojen perusteella, kuten induktiivisessa päättelyssä. Johtoajatus voi olla intuitiivinen käsitys tai pitkälle muotoiltu hypoteesi, jonka avulla havainnot voidaan kohdistaa tiettyihin tärkeiksi oletettuihin seikkoihin. (Saaranen & Puusiniikka 2006)

Aineistoa analysoimalla tutkija lisää aineiston informaatioarvoa: hän tiivistää aineistoa ja tulkitsee sitä sekä käy vuoropuhelua teorian, empirian ja oman ajattelunsa kanssa. Loppujen lopuksi tutkijalla tulisi olla kasassa jotain enemmän kuin vain aineistoa alkuperäismuodossaan. Käytännössä aineiston analyysillä tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen yhteydessä aineiston huolellista lukemista, tekstimateriaalin järjestelyä, sisällön ja rakenteiden erittelyä, jäsentämistä ja pohtimista. Analyysi voi olla myös sisällöllisen aineksen luokittelemista esimerkiksi eri aiheiden ja teemojen perusteella. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että tutkijan ennakkoon asettamat teemat eivät välttämättä ole samat kuin teemat, jota aineistoa analysoimalla osoittautuvat olennaisesti aineiston sisältöä ja tutkimusaihetta jäsenteleviksi. (Saaranen & Puusiniikka 2006.)

Analyysin alussa lähdin selventämään haastattelujen sisältöä. Luin litteroituja haastattelu tekstejä moneen eri kertaan ja vertasin niitä teoriaan, joka muodostaa tutkimuksen väitekehiksen, sekä tutkimusongelmiini, tällä tavoin yritin löytää kytköksiä näiden välillä. Mikäli tutkimukseen suhtaudutaan realistisella, aineiston sisältöä jäsentävällä ja analysoivalla otteella, yksi keino Saaranen ja Puusiniikan (2006) mukaan on eteneminen aineiston käsittelyssä analyysiin koodauksen avulla. Yksittäisistä havainnoista voidaan muodostaa suurempia koonteja, teemoja ja tämän jälkeen teemoja voidaan vielä tiivistää tyypeiksi. Tyypittelyn tavoitteena on pystyä löytämään ja esittämään tutkittavasta aiheesta jotain olennaista. Aineiston konkreettinen järjestely ja havainnointi, tapahtui siten että: tulostin litteroidun aineiston paperille, leikkasin jokaisen vastauksen omaksi palakseen, sekä koodasin sen kirjoittamalla siihen kyseisestä vastauksesta löytyvät keskeisimmät asiat parilla sanalla. Tämän jälkeen luin aineiston moneen otteeseen läpi ja jaottelin vastaukset omiin pinoihin, niistä löytyvien teemojen perusteella. Luettuani näin

koottuja tekstejä alkoivat tutkimuksen tulokset pikkuhiljaa hahmottua. Seuraavaksi lähdin tulkitsemaan ja pohtimaan havaintoja sekä vertailemaan niitä teoriaan.

Kun kyseessä on opinnäytetyö, joka on luonteeltaan vain pintapuolinen raapaisu aiheeseen, ei kylläntymistä voitu käyttää aineiston keräämisessä laajuuden varmistamiseksi sopivana mittarina. Tästä huolimatta koin että kerätty aineisto oli riittävän laaja johtopäätöksien ja päätelmien tekemiseksi, sillä useat teemat nousivat eri teksteistä useampaan kertaan eivätkä havainnot jääneet vain yksittäisiksi tapauksiksi. Suhteellisen pienestäkin aineistosta voidaan tehdä yleisempiä, kuin vain kyseistä aineistoa koskevia päätelmiä, kun aineisto alkaa toistaa itseään (Saaranen & Puusiniikka 2006).

## 6 Tunneälykkään johtamistavan olemus ja ilmentyminen

Tunneälykkyyden teoria on keskeinen tätä työtä ohjaava teoria ja se on esitelty luvussa kaksi. Tunneälykkyyden teoria pohjautuu pitkälti Daniel Golemanin esittämään teoriiaan ja ajatuksiin tunneälystä, joita on muokattu ja kehitetty eteenpäin. Tässä tutkimuksessa intuitio on liitetty osaksi tunneälykkyyttä, samaan tapaan kuin Marika Pitkäsen työssä. Tunneälykkyys koostuu itsensä hallinta kyvystä, sosiaalisista taidoista ja empatiasta sekä intuitiosta. Tunneälykkyyden teoriaa on käsitelty kattavasti tutkimuksen teoriaosuudessa, joten tässä yhteydessä teoriaa peilataan vain suhteessa empiriaan.

### 6.1 Tunneälykkyys kykynä itsensä hallintaan

Hyvä itsetuntemus ja itsensä hallinta ovat keskeisiä tunneälykkyyden osa-alueita. Johtamisessa ne muodostavat vahvan perustan, jolle muut hyvän johtajan taidot rakentuvat. Itsetuntemus on reaaliaikaista tietoa omista tunteista ja tarkkaa käsitystä omista taidoista sekä todellisuuteen perustuvaa itseluottamusta (Goleman 1999, 362.) Itsetuntemuksen keskeisimpiä asioita on että pystyy pysähtymään ja tunnistamaan kokemansa tunteet ja ymmärtää millainen vaikutus niillä on tekemisiimme. (Goleman 1999, 73.) Empirian perusteella, itsensä hallinnan ja itsetuntemuksen koettiin olevan keskeisiä ja tärkeitä tekijöitä johtajan taidoissa sekä tunneälykkyydessä. Ne toimivat mm. perustana ilmapiirin luomisessa ja ilmapiiri puolestaan on yksi niistä asioista vapaaehtoistyössä, joka vaikuttaa eniten työntekijöiden työssä viihtymiseen ja motivaation tasoon.

Jotenki ite miettis sen omiin tunteisiin - niiden hallinoimiseen, sit tilanteissa missä sun omilla tunteilla, miten sä näytä ne, on iso vaikutus muihin. Jos sä oot innostunu ni ehkä saat muut innostumaan tai sit jos sulla on huono päivä, ni silti sä pystyt kontrolloimaan niitä silleen, ettet näytä niitä muille ja latista muita. Varsinkin vaikeella hetkellä nää korostuu entisestään, mitä vaikeempi tilanne ni sitä tarkempia tietoja tarvitaan, et ei kannata mennä tunnekuohussa pitää mitään puheita, vaan istuu alas ja miettii kaks kertaa. Joku viisas joskus jossain sanonu, et ”kysy kysymys iteltäs kaks kertaa, ni sä löydät siihen vastauksen”. Ni monesti ku kysyy iteltään ne kysymykset, et mitä mä oon oikeesti tästä mieltä, ni siinä vaiheessa sä ehit käydä läpi sen ja miettii ja ehkä saat sen vastauksen, mitä sä haluat tuoda muille. H5

Ja tossa puhuttiin just itsehillinnästä ja niinku ne on just osa sitä että tietää missä yhteydessä, et se läpinäkyvyys ei oo sitä että kaikki mun tunteet ja ajatukset on sanottavissa, vaan se itsehillintä ja itsetuntemus ja se tilannetaju on mun mielestä se mikä on osa tunnälyä. H6

Kyllä esimerkiksi täällä seurakuntakuviossa näkyy hyvin, semmosella tiimillä tai seurakunnalla, missä on johtaja, joka osaa tosi hyvin tulkita ihmisten tunteita ja näyttää tai olla näyttämättä omat tunteensa, ni sen näkee aika helposti. Varsinkin tässä kun tarvitaan ihmisten sitoutumista, koska tästä ei saa mitään vastiketta, ainakaan rahallista vastiketta. Sillon se minkälaisen ilmapiirin ja fiiliksen se johtaja pystyy luomaan, ni sehän on ihan elintärkeä, ilman sitä, ni ei tästä hommasta tuu mitään. Jos on semmonen huono johtaja, ni ei ihmiset jaksa kauaa sitoutua, semmoseen hommaan missä niille tulee huono fiilis. Eli johtajan yks tärkeimpiä tehtäviä on luoda sitä ilmapiiriä, koska palkankorotuksella sitä ei pysty, et huonostakin duunista ni palkan korotuksella tulee kiva vähäks aikaa, mut tässä (vapaaehtoistyössä) ei tuu. H5

Empirian perusteella itsetuntemuksen ja itsensä hallinnan nähtiin vaikuttavan myös olennaisesti itseluottamukseen ja luottamukseen yleisesti. Sillä varsinkin itseluottamuksen puute havaitaan helposti ja se vaikuttaa koko tiimiin. Jos johtajaan ei pystytä luottamaan, niin ilmapiiristä tulee turvaton eikä vapaaehtoistyössä tällaiselle juuri ole varaa. Johtajan itseluottamus luo siis turvallisen tuntuksen ilmapiiriin tai sen puute voi vastavuoroisesti nakertaa sitä pois. Lisäksi itsetuntemuksella näyttäisi olevan erityinen rooli tiimin kokoamisessa, kun johtajan täytyy pystyä näkemään myös oma rooli tiimissä.

Todella tärkeä, koska siitä tulee kans se tietty semmonen varmuus, alaiset huomaa, jos et sä oo itsestäskään varma. Niinku se luo sitä luotettavuutta, ehkä pääsääntöisesti sitä vois ajatella. Jos sitä (itseluottamus) ei ole, ni sen kyllä huomaa ja se vaikuttaa tosi paljon. Et kyllä johtajan tulee olla hyvin tietonen itsestään ja avoin... usein epävarmuudet heijastuu vääränlaisena kontrollointina ja ei haluta että alaiset menee eteenpäin, koska ne pelkää omaa asemaa. Et kyllä se on tosi tärkeä. H4

Itsetuntemus vaikuttaa just hyvän johtamisen puolella, se et sä tiedät mitkä on sun vahvuudet ja mitkä on sun heikkoudet. Esimerkiks vapaaehtoistyössä on oikeestaan semmonen kultanen motto, et ”kun sä rakennat sun ydin tiimiä: ota siihen vaan semmosia jotka on sua parempia, tietyllä osaalueella”, koska muutenhan siinä ei oo mitään järkeä. Eli tavallaan sä tiität, että okei tässä jutussa mä oon vahva, tässä mä oon heikko ja tähän mä tarviin tyyppejä, jotka on oikeesti hyviä ja sit sä scauttaat, siinä pitää olla sitä herk-

kyyttä ja sit ”hei haluuskä tulla mukaan, sä oot tosi hyvä tässä ja niinku mä haluun et sä käytät sun vahvuuksia tässä hommassa”. H2

Vapaaehtoistyössä tunneälytaidot korostuvat merkittäviksi tekijöiksi johtajan menestyksen kannalta, joillain osa-alueilla jopa niin paljon, että ilman niitä johtaminen osoittautuu mahdottomaksi. Kun työntekijöitä ei sido mitkään sopimukset, eivätkä he tee sitä rahallisen korvauksen takia, on siitä paljon helpompi jättäytyä pois, mikäli ilmapiiiri ei ole mukava. Itsetuntemus ja itsensä hallinta taidot luovat siis vakaan perustan ja ovat keskeisiä elementtejä johtajuudessa, joille hyvä johtajuus perustuu.

## 6.2 Empaattinen ja sosiaalisesti taitava johtajuus

Sosiaaliset taidot ja empatia ovat myös keskeisiä tunneälykkyyden osa-alueita. Ne ovat tunneälykkyydestä ne näkyvimvät osat, sillä juurikin vuorovaikutuksessa tunneälykkyys tulee esille ja parhaiten käyttöön. Johtajuuden ydin on sosiaalista kanssakäymistä ja vuorovaikutusta, minkä tarkoituksena on muihin vaikuttaminen. Vuorovaikutuksen tuloksena saamme arvokasta tietoa toisesta, pystymme asettumaan toisen asemaan ja ymmärtämään toisen tunteita. Empaattiselle ihmiselle, on mahdollista yrittää ymmärtää, miksi ja mitä toinen tuntee. Se kuitenkin edellyttää sitä, että pystyy tulkitsemaan onnistuneesti myös ei-sanallista viestintää, kuten äänensävyjä, ilmeitä, eleitä ja kehon asentoja. Empirian perusteella, seurakunnassa kuunteleminen, välittäminen ja ihmisen kohtaaminen henkilökohtaisella tasolla, ovat perus ominaisuuksia, jotka hyvällä johtajalla täytyy olla. Lisäksi selkeä kommunikaatio missä kumpikaan osapuoli ei häviä ja kummallekin syntyy yhteinen ymmärrys siitä mitä on sovittu, kuuluu hyvään johtamiseen.

Osaa kohdella ihmisiä kunnioittavasti ja ottaa huomioon ja myöskin johtamis tilanteessa voidaan ajatella että osaa johtaa sitä ihmistä oikein, koska sä ymmärrät miten tää henkilö reagoi ja sä ehkä tiedät sen jo etukäteen, ni sit sä pystyt sitä mukaan säätelemään sun sanomiset. H4

Hyvällä johtajalla on hyvät sosiaaliset taidot, on empaattinen ja sympaattinen. Silleen et osaa olla rohkaseva, kannustaa, olla ite mukana. Ja sit kysellä myös et mitä voi tehdä paremmin, olla nöyrä, ottaa vastaan sen että ei kaikki oo aina silleen miten ite näkee. Hyvin johtaa, et perustelee päätöksensä, miks tekee milläki tavalla. Että tavallaan myös kuuntelee, et joskus saattaa lähtee vetää omaa juttua....pystyy myös olemaan nöyrä. H3



Täällä seurakuntamaailmassa just ihmisen kohtaaminen henkilökohtaisella tasolla on se kaikista suurin juttu, et periaatteessa kuka tahansa voi mennä juttelee kenelle tahansa, olit sä kuka tahansa. Hyvän johtajan tulee kohdata kuka tahansa, sen toisen ihmisen tasolla, kuunnella ja keskustella ja ottaa se toinen ihminen huomioon kokonaisuutena. ”Itketään itkevien kanssa ja nauretaan nauravien kanssa”. H5

Kun kyse on jostain työmuodosta vapaaehtoistyössä, empirian perusteella tunneälykäs johtaja kykenee myös asettamaan rajat empaattisuudelle, jottei työ menisi siihen että aina vain ratkotaan jonkun henkilökohtaisia ongelmia. Toisaalta empaattinen johtaja pystyy myös ymmärtämään ja hyväksymään avun, silloin kuin sitä tarjotaan, eikä kaadu yksin painavan työtaakan alle. Daniel Goleman (1999, 362) mukaan sosiaalisilla kyvyillä tarkoitetaan ihmissuhteisiin liittyvien tunteiden taitavaa käsittelyä sekä sosiaalisten tilanteiden ja verkostojen tajua: sujuvaa vuorovaikutusta, näiden kykyjen käyttöä johtamiseen, suostutteluun, neuvotteluun sekä ryhmä- ja tiimityö kyvykkyyteen. Empirian perusteella hyvä johtaja pystyy hahmottamaan ja ymmärtämään vision tai pitkän aikavälin suunnitelman, sekä kykenee pilkkomaan sen pienempiin osiin ja viestimään, mitä se tarkoittaa tässä hetkessä, niin tiimin, kuin yksittäisenkin työntekijän osalta. Hyvien sosiaalisten taitojen avulla, johtaja pystyy myös välittämään ja rakentamaan sen vision, mahdollisesti yhdessä työntekijöiden kanssa, siten että he kokevat sen myös omakseen.

Sit on tietenkin nää ihan perinteiset: olla avoin, olla hyvä kuuntelija ja sit myös avoin puhuja tai hyvä keskustelija. Mä arvostan hyvää kuuntelijaa, semmosta joka kuuntelee, tietenkään se ei tarkoita sitä että kaikkia mun ideoita tarvii toteuttaa, vaan mä arvostan sitä et jos ees kuuntelee niitä. Ei saman tien sivuuta niitä. H5

No hyvä johtaja välittää ihmisestä, hän ymmärtää että ihmiset on se juttu. Mun mielestä hyvä johtaja on just enemmän se leaderi kuin manageri, eli on tärkeää keskittyä niihin ihmisiin ja se että miten jokainen ihminen, joka sulla on johdettavana voidaan nostaa siihen niiden täyteen potentiaaliin. Sanoisin silloin sen johtajan ominaisuuksia on, hyvät sosiaaliset taidot ja myöskin semmonen aito välittäminen niistä ihmisistä, koska se välittyy. Semmonen tietynlainen päämäärätietoisuus, että sulla on se visio, se on johtajalle välttämätöntä. H4

Osa sitä on tietenki se et sulla on suuri sydän ja paljon myötätuntoa, mut on olemassa ihmisiä, joilla on suuri sydän ja myötätuntoa ja ne ei oo johtajia. Johtaja on semmonen

henkilö, joka näkee kokonaistilanteen ja monesti näkee niinkun aikaperspektiivissä riittävän pitkälle, mihin asioitten niinku syy - seuraus suhteet johtaa yhdessä. Johtaja on myös semmonen henkilö, joka tota ei tiedä että miten asioita tehdään oikein, vaan tietää mitkä on oikeita asioita tehdä. Eli osaa määritellä, löytää sen mikä on olennaista kullo-sellakin hetkellä ja kun se tietää mikä on olennaista, se pystyy kommunikoimaan sen ja se on ikään niin kuin termostaatti henkilö ja se säätelee niiku huoneen lämpötilaa. H1

Mun mielestä johtajalla on hyvä että sillä on se kokonais näkemys asiasta ja myös että on se kokonais vastuu, että on vastuullinen. Mutta pystyy sitten, yhtälailla kun kattoo sitä asiaa laajemmalla perspektiiviltä, ni kattoo sitä niinku yksilötasolla. Hyvä johtaja on semmonen jonka kanssa voi tulla avoimesti puhumaan asiasta ja joka aidosti kuuntelee ja aidosti osottaa että se mitä yksilö sanoo, ni sillä oikeesti on merkitystä. Eli pitää tietää mihin ollaan menossa ja mitä me halutaan ja sitten pitää pystyä pilkkomaan se tähän hetkeen, mitä se tarkoittaa tässä, mitä me tarvitaan nyt että me päästään sinne asti. Ja sit pystyy viestittämään sen sille koko muulle porukalle. H6

Älykkyys itsessään ei kuitenkaan ole hyvää eikä pahaa vaan neutraalia. Niinpä varjopuolena sosiaalisia taitoja voidaan käyttää myös sosiaaliseen oveluuteen, kiusaamiseen, manipulointiin ja loukkaamiseen. Se, miten yksilö taitojaan hyödyntää riippuu tilanteesta, yksilön tavoitteista ja hänen muusta persoonallisuudestaan, esimerkiksi empatiataidoista ja moraalisesta kehitystasosta. (Isokorpi & Viitanen 2001, 69.) Empirian pohjalta ilmeni sama asia kuin teoriastakin, että sosiaalista älykkyyttä on mahdollista myös väärinkäyttää, itsekkäisin tarkoituksin manipulointiin ja sosiaaliseen oveluuteen. Lisäksi jos joku yrittää väärinkäyttää sosiaalisia taitoja, niin itsekäs tarkoituspäätös kyllä tulee ennen pitkää esille integriteetin puuttuessa, eikä tällainen johtaja menesty työssään.

Tää tunneälykäs johtaminen lepää sen päällä et sul on indikaattorit. Sun täytyy olla rehellinen. Sä pystyt myös, jos oot hyvin älykäs, näkemään ihmisten tunnetiloja sun muita, sä pystyt kyllä sillä pelillä hämäämään tai manipuloimaan ihmistä et mä välitän susta, mut sit kuitenkin niinku metatasolla sä et välitä, vaan se on vaan osa sitä sun koneistoa. Ja sen takia tää on tää tällainen integriteetti tai eheys kysymys. Ne jotka toimii älykkäästi ne menestyy johtajina, ne menee organisaatiossa eteenpäin, niitten tiimeissä on (työvoimaa), koska ne on vapaaehtosia monet, jotka johtaa vapaaehtosia. Toisten vapaaehtoisten tiimeissä on enemmän kuin toisten. Ja semmoset henkilöt jotka on omalla agendallansa liikkeellä, ei niitten tiimeissä oo sitä työvoimaa - se karkottaa, semmonne herkkä, empaattinen, palveleva johtajuus vetää puoleensa. H1

Pitää myös olla tosi hyvä kuuntelemaan, jotta sä oot hyvä johtaja sun pitää tehdä hyviä päätöksiä, jotta sä voit tehdä hyviä päätöksiä, sulla pitää olla hyvää ja luotettavaa informaatiota, eli sen tiedonkulun pitää olla ihan ruohonjuuritasollakin tosi rehellistä ja aitoa. H2

Mutta tietyllä tavalla se miten ite on, ettei oo liian pehmo, et pitää olla kuitenkin semmonen luottamusta herättävä ja luottamus aina ansaitaan, sitä ei voi ottaa. Tietyllä tavalla johtajan pitää olla esimerkki sillä omalla toiminnallaan, et se mitä johtaja puhuu, niin sen toiminnan pitää heijastaa sitä samaa, muuten siinä ei oo uskottavuutta, eikä sitä luottamusta. Et tietyllä tavalla se selkärankaisuus ja tietty avoimuus siinä, tietty läpinäkyvyys. Se on älyttömän tärkeä että ite toimii sen mukaan mitä olettaa myös muilta tai pyytää muilta, esimerkillä johtaminen. H6

Johtaja rakentaa luottamusta alaisissaan sekä rennon, mukavan ja turvallisen ilmapiirin omalla integriteetillään, mikä ilmenee tekojen välityksellä, kun hänen puheet vastaavat tekoja ja hän toimii johdonmukaisesti.

### 6.3 Intuitio osana tunneälykästä johtajuutta

Intuitio voidaan määritellä tietämiseksi ja tiedostamiseksi ilman loogista päättelyä. Se perustuu aivojen tiedostamattomaan ja sanattomaan kykyyn kerätä ja käsitellä tietoa ja etsiä hankalasti havaittavia asiayhteyksiä (Pitkänen 2008, 21). Intuition käyttö on myös ehdottoman tärkeää johtajan itsetuntemuksen kannalta. Tällöin tunteiden on mahdollista ohjata vuorovaikutusta sekä ihmissuhdetoimintaa ja tunteisiin uskalletaan luottaa.

Kyllä, mimmonen fiilis sulla on asiasta sehän se kiteyttää, sun alitajunta on jo päättänyt sen asian ja sit sä vaan pyrit rationalisoimaan niitä sitte ja tottakai sun tunteet on mukana sun rationaalisessa päättely prosessissa. Kun sun rationaalinen puoli on laskenu asiaa, ni sit sulla on hyvä fiilis siitä ja sit ku reagoidaan nopeesti asioihin, sulla on niitä ikäänkuin sun rationaalisen ajattelun aiheuttamia fiilis pankkeja sun sisimmässä. Sä tuut tietynlaiseen tilanteeseen missä sä oot aikasemmikin ollu ja sä oot paljonki joutunu rationalisoimaan, sulla on se tunnejälki ja ku sun sisällä se nappaa ”aa pam tää oli tällöinen”, hyvin alitajuntaisia prosesseja. H1

Koska tietyllä tavalla ne palaset mistä se tunneäly koostuu, se muodostuu siitä että sä muistat, sä kokoajan opit ihmisistä lisää jotka antaa sulle lisää työkaluja ohjata heitä eteenpäin. Toisaalta se että on tetyt kokemukset ja on ollu tetyt tilanteet, onks se ihan

puhdasta mutu tuntumaa? Vai voidaanko ajattella että intuitio on sen tulosta, se kokemus pohja ja siihen pohjautuen. Koska kaikissa tilanteissa ei ehi ajatella, kun tilanteet tulee näin, ni siinä sä et ehi käymään rationaalista ajatusprosessia vaikka nainen onkin, ni monessa tilanteessa, vaan joutuu toimimaan näppituntumalla. Kyllä johtajalla täytyy olla sitä, et vaikka jos on kaks vaihtoehtoa toimia, ni että pystyy luottamaan siihen mikä tuntuu oikealta. H6

Edellä oleva haastattelu otteet tukevat hyvin luvussa 2.2.3 esiteltyä Antonio Damasion ideaa somaattisista merkitsijöistä tai tunne muisti jäljistä. Ja siitä että intuitiivinen päätely kyky kasvaa, sitä mukaan kun koemme erilaisia tilanteita ja saamme lisää elämäkokemusta. Lisäksi kun johtaja uskaltaa luottaa tunteisiin, kykenee hän myös paremmin luottamaan intuitiivisiin viesteihin ja pystyy tekemään nopeita päätöksiä intuition varassa, silloin kuin sille on tarvetta. Empiriasta nousi keskeisenä ajatuksena myös se, että hyvään johtajuuteen sisältyy keskeisesti kaksi ulottuvuutta, pitää olla sekä visiota tai pitkän linjan näkemystä ja lisäksi tämän hetken kattavaa johtajuutta. Kaikkea päätöksentekoa ei tulisi jättää intuition varaan, johtajalla tulisi olla selkeä näky siitä mihin ollaan menossa ja mikä on se pitkän linjan päämäärä, niin tällöin on helppo tehdä intuitiivisia päätöksiä tässä hetkessä.

Huono puoli siinä on, et jos sun kaikki toiminta perustuu siihen et sä oot intuitiivinen, ni sulta saattaa puuttua ja puuttuukin semmonen pitkän linjan näkemys. Sillon tavallaan se veturi ei mee missään vaiheessa eteenpäin ja menee semmosta sig-sag'ia, se on vähän niinku vastatuuleen purjehtimista, et kyllähän se menee eteenpäin ehkä, mut ei niin nopeesti kun ois potentiaalia. Siinä tullaan myös sit siihen, et esimerkiksi vapaahoitotyössä ku sulla on se dna, et mihin me ollaan menossa, miks me tehään, mitä me tehään, miten me tehään ja sit se juna menee eteenpäin ja sä näät jo kauas. Ni sit sulla on helpompi toimia siinä tilassa niinku intuitiivisesti ja sun on helpompi jakaa tiimille se toimintamalli. Kato aina eteenpäin ja niin pitkään ku sulla on suunta oikein, ni sä siinä hetkessä ja niissä puitteissa voit tehdä sen mitä sulla on se fiilis. H2

Emmä osaa niinku puhua johtajuudesta ilman et siihen liittys intuition ja tunteiden semmosta välitöntä läsnäoloo. H1

Haastattelu aineisto tukee ajatusta siitä että meidän tulisi tarkastella ihmistä kokonaisuutena ja pitäisi pystyä hyödyntämään kaikkia taitojamme ja ominaisuuksia, parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi, sen sijaan että käyttäisimme vain sellaista minkä pystymme

rationaalisesti selittämään ja perustelemaan. Vaikka perinteisesti johtamiskoulutuksessa on painotettu pelkkää, analyyttiseen ajatteluun perustuvaa johtamista ja johtamistapoja, tulisi mielestäni intuitiivisuus ja tunneälykkyys ottaa rohkeammin puheeksi johtamisessa. Sillä vain hyödyntämällä kaikkia ominaisuuksiamme on meillä edes mahdollisuus päästä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Jotkut aikamme suurimpia vaikuttajia kuten, Steve Jobs ja Albert Einstein olivat sitä mieltä että intuitio voisi olla jopa tärkeämpää kuin rationaalisanalyttinen ajattelu (Popova 2012).

#### **6.4 Tunneälykään johtamisen vaikutus motivaatioon**

Kun kyse on vapaaehtoistyöstä, niin motivaatio nähdään siellä hieman eri näkökulmasta kuin yleensä. Vapaaehtoistyössä ihmisillä on yleisesti jo jokin suurempi syy, motivaation lähde, jonkinlainen intohimo (passion) tai visio, miksi he ylipäättään ryhtyvät tekemään kyseistä työtä. Aarrevaaran ja Stenvallin (2002, 41) mukaan motivaatio merkitsee tunneälyn yhteydessä halua tehdä työtä muunkin kuin rahan tai arvovallan takia. Se siis sisältää eräänlaisen työhön liittyvän sisäisen kannusteen. (Pitkänen 2008). Vapaaehtoistyössä tämä kannuste tai perus syy miksi tehdä työtä on jo olemassa eikä sitä tarvitse luoda tai etsiä. Tällaisessa tilanteessa pyritään pikemminkin siihen, että saadaan kaikki muut tekijät hyvään kuntoon, jotka voisivat mahdollisesti syödä tai nakertaa, sitä jo olemassa olevaa motivaatiota pois. Motivaatioteoriat korostavat, ettei motivointi ole pinnallista manipulointia, vaan hyvin syvällinen asia. Et voi motivoida toista, voit vain luoda edellytykset henkilön motivaation kasvulle. Kyse on viime kädessä merkityksen luomista, mikä on johtamisen ydin. (Sydänmaalakka 2006, 29.)

Tietenkin hyviä innostuneita työntekijöitä on helppo johtaa, et sit ainut vaara on siinä etmeet omalla toiminnalla tappamaan sen innostuksen, siinä on se riski. H5

Kun on vapaaehtoisjärjestö ni on ehkä herkemmin särkyvää, voit lyödä hanskat tiskiinkin ja sanoo pitääkö tunkkinne minä lähen menemään. Niin ni siinä tarvitaan siinäkin mielessä sitä herkkyyttä. Se motivaatio täytyy saada tulemaan niistä ihmisistä itsestään. Motivaatiota ei voi ulkopuolelta antaa, mutta sitä voi houkutella esiin ihmisistä ja ohjaamalla heitä semmosiin, mitkä niinku sopii niiden elämäntilanteeseen, niitten kutsuun, niitten persoonaan, niitten juttuun että ne voi mennä eteenpäin. H6

Joo meillä ei oo sitä kompensatiota, siis tää koskee kaikkia nonprofittia meillä sä kompensoit sen sillä, että se ihminen kokee et se on osa jotain suurempaa kokonaisuutta mitä hän on. Se ihminen kokee voimaantuvansa siinä työssä, se ihminen kokee olevansa enemmän se kuka hänet on kutsuttu olemaan. Kaikki sun kompensatiot sille ihmiselle on tällasia aineettomia, jotka nousee aivan täysin ja vain ja ainoastaan siitä, että sulla on se tunnepuoli ja intuitiivinen se kokonaisuus. Oikeastaan mä nostaisin tähän viereen seläsen termin palveleva johtajuus, et sinä palvelet ja sun alainen ei palvele sua. H1

Seurakunnassa tai vapaaehtoistyössä yleisesti johtaminen vaatii enemmän varovaisuutta, eikä vaikuttamiskeinoina voida käyttää niin sanotusti rujompia keppi ja porkkana menetelmiä, kuten irtisanomisen uhkaa tai palkan korotusta. Vapaaehtoistyössä on siis tavallaan vähemmän keinoja puuttua, varsinkin ongelma tilanteisiin ja tunneälyn merkitys johtamisessa kasvaa entisestään, toisaalta peruslähtökohdat pitäisi olla paremmalla perustalla, sillä työntekijät eivät ole siellä niin itsekeskeisistä lähtökohdista kuten työstä saatu palkka.

## **6.5 Tunneälykkään johtamistavan olemus ja ilmeneminen seurakunnassa**

Tunneälykäs tapa johtaa kulminoituu kahteen pääkohtaan, siihen millainen olet ihmisenä ja siihen kuinka hyvin hallitset kokonaisuuden. Palvelevan johtajuuden avulla saavutetaan alaisten luottamus ja kunnioitus sekä luodaan turvallinen, kannustava ilmapiiri, missä ihmisillä on mahdollisuus kasvaa. Sydänmaalakan kuvaus hyvän johtajan ominaisuuksista ja johtajan tehtävästä on seuraavanlaista; hyvä johtaminen valistaa eikä alista, vain valistava johtaminen saa yksilön, tiimin ja organisaation kukoistamaan. Johtajana oleminen on palveluammatti, missä johtajan pitää antaa hyvää johtamispalvelua. Johtajan pitää organisoida onnistumisia ja johtaja on onnistunut tehtävässään silloin kun hänen työntekijänsä menestyvät. (Sydänmaalakka 2004, 213.)

Jos miettii et bisnes puolella moni pääsee johtavaan asemaan, ei niiden henkilökohtaisten johtajan ominaisuuksien, vaan sen henkilökohtaisen bisnesosaamisen takia, ni siellä se ihminen, joka on täysin tunnälytön voi olla todella korkeassa asemassa. Mut seurakunnassa se ei vaan mee niin, et seurakunnassa jos et sä pysty kohtaamaan ihmistä, motivoimaan ihmistä, olee avoin, kuuntelee sitä, jakaa surut ja ilot sen kanssa, ni sulla ei oo mitään asiaa millekään vastuu pallille. H5

Kyl mä sanoisin et jos sulla on johtaja, jolla on hyvä tunneäly, niin tiimillä on tosi rento olla, tosi turvallista olla. Ja mä väitän et silloin se työ on paljon tehokkaampaa, koska hyvällä tunneälyllä, sä osaat aistia kuka osaa tehdä mitä juttuja, miten paljon ne osaa tehdä, miten sä osaat motivoida niitä, et ne on mahdollisimman tehokkaita, millon pitää vähän antaa löysää, millon pitää vähän kiristää. Hyvä tunneäly johtamisessa on just sitä et sä saat ihmisistä kaiken irti ja silti se tiimi on et ”jes... lets do this, lets do this” vähän vielä lisää kaasua ja näin pois päin. H2

Johtajuus on mun mielestä palveluammatti, esimiestehtävät on palveluammatti niinku työpaikalla ja vielä erityisesti se mun mielestä korostuu seurakunnassa tai sen tulis korostua seurakunnassa, koska siellä ihmiset vielä harjoittelee turvallisessa ympäristössä monia taitoja ja tietyllä lailla voi olla haavottuvaisempi. H6

Johdonmukaisuus on yks juttu, mikä luo sen luottamuksen tietyllä tavalla ja sit se että sun sana pitää, että oot luotettava ihmisenä. Myös semmonen tietynlainen vahvuus, silleen että tiukan paikan tullen pystyy kantaa niitä seurauksia ja että sun alaiset näkee sen. Ja sitten toki mun mielestä suuri osa on sitä ihmisten huomioimista, että sä käyt kysyy et miten menee. Välittää aidosti niistä ihmisistä ja haluaa että he etenevät urallaan, ni se luo sitä...mut jos ei ne halua edetä uralla ni se on heidän asia, mut mä ainakin annan sen mahdollisuuden. H4

Tunneälykkään johtajan taidot tulevat esille parhaiten vaikeissa tai erityisen haastavissa olosuhteissa. Toisaalta tunneälykäs esimies huomaa myös hyvinä aikoina työntekijöiden tilanteen ja osaa tarjota lisää vastuuta tai haasteita jottei työ rupea ”maistumaan puulta”. Vastavuoroisesti jos johtajalta puuttuu tunnälyä, koetaan johtaminen hyvin kliiniseksi, etäiseksi, ja kylmäksi. Haastatteluiden perusteella, keskeisimmiksi teemoiksi tunneälykkään johtajan taidoista, nousivat juurikin transformaationallisesta johtamisesta löytyvät asiat, kuten luottamuksen rakentaminen, korkeiden moraalikäsityksien ja eettisen toiminnan avulla. Selkeän vision ja mission luominen ja välittäminen, riittävien haasteiden asettaminen, älyllistä stimulointia varten sekä ennen kaikkea yksilöllinen kohtaaminen. (Northouse 2004, 174-177.)

## 6.6 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimuksen empiria tukee teoreettisessa osiossa kuvattua määritelmää tunneälystä ja sen osa-alueista. Tunneälykkyyden voidaan kuvata koostuvan itsensä hallinta taidoista

eli hyvästä itsetuntemuksesta, itsehillinnästä ja kyvystä motivoitua sekä hyvistä sosiaalisista taidoista ja empatiasta. Empiria tukee myös ideaa siitä että intuitio liitettäisiin osaksi tunneälykkyyttä, sen nähtiin olevan myös keskeisellä sijalla hyvässä johtamisessa, niin kuin teoriakin ehdottaa. Kun kyse on vapaaehtoistyöstä, koettiin johtajan tärkeimpiä tehtäviä olevan hyvän ilmapiirin luominen ja tunneälykkään johtamistavan olevan olennainen osa tätä prosessia. Vapaaehtoistyössä työilmapiiri vaikuttaa motivaation tasoon selkeämmin kuin sellaisessa työssä, mistä saa rahallista vastiketta. Empirian perusteella voidaan myös tehdä johtopäätös, että tunneälykäs tapa johtaa vaikuttaa mm. ilmapiirin välityksellä motivaatioon, vähintäänkin sitä ylläpitävästi.

Tunneälykkäällä esimiehellä on riittävästi itsetuntemusta ja itsehillintää, jotta hän kykenee hallitsemaan itsensä. Tällöin hän osaa arvioida omat vahvuudet realistisesti sekä kykenee myöntämään virheensä. Tunneälykäs esimies pystyy myös ottamaan ja antamaan negatiivista palautetta rakentavalla tavalla, silloin kun hänellä on hyvä itsetunto ja -luottamus. Nämä taidot karttuvat ja kehittyvät sekä elämäkokemuksen että koulutuksen kautta.

Sosiaaliset taidot ja empatia ovat sekä teorian että empirian perusteella olennainen osa tunneälykästä johtamistapaa. Tunneälykäs esimies on hyvä kuuntelemaan ja pystyy empatian avulla kohtaamaan alaisen hänen omalla tasollaan, tämä näyttää sen että esimies aidosti välittää alaisista. Sosiaalisessa kanssakäymisessä ja vuorovaikutustilanteissa esimies saa arvokasta tietoa alaisilta ja pystyy tämän avulla löytämään parhaat keinot motivointiin ja synergian luomiseen. Kun esimies kohtaa alaisen tällä tavoin, hän ymmärtää alaisiaan paremmin ja pystyy havaitsemaan yksilölliset kehittymistarpeet.

Tunneälykäs johtaja uskaltaa, myös luottaa intuitioonsa. Sen käyttö vaatii harjoittelua ja sen nähdään lisääntyvän tai kehittyvän johtamis- ja elämäkokemuksen kautta. Tämä tukee myös aiempaa teoreettista käsitystä, jonka mukaan yhtenä erona huippujohtajat erottuvat muista, sillä että he ovat kehittäneet harjaantuneesta intuition käytöstä tehoaan apuvälineen päätöksentekoon. Voitaisiin myös sanoa että huippujohtajat ovat tietoisesti opetelleet hyödyntämään intuitiota.



## 7 Johtopäätökset ja pohdinta

Yhteiskunnan ja ihmisten muuttuessa tulee myös johtamisen muuttua. Usealla eri alalla ja aihepiirissä ollaan siirtymässä yhtenäisempään tapaan tarkastella asioita. Systemien teorian tavoin, tutkimuksissa otetaan huomioon kokonaisuus ja kuinka sen eri osat vaikuttavat toisiinsa. Mielestäni myös ihmistä ja johtamista tulisi katsoa kokonaisuutena, kun ymmärretään eri osien yhteisvaikutukset, pystytään myös kokonaisuutta hyödyntämään paremmin ja tehokkaammin. Niinpä johtamisessakin, tulisi ihminen huomioida kokonaisuutena ja oppia hyödyntämään johtamisessa näitä pehmeämpiä keinoja, eikä vain sivuuttaa niitä merkityksettöminä. Empirian perusteella vapaaehtoistyössä tai ainakin seurakunnassa, ollaan näitä pehmeämpiä taitoja opittu hyödyntämään, osin työmuodon asettamien vaatimusten perusteella, mutta varmasti myös työn luonteen vuoksi.

Tässä johtamisen opinnäytetyössä, on pohdittu hyvän johtamisen olemusta, sekä tunneälykkään johtamistavan merkitystä ja vaikutuksia alaisiin seurakunnassa tai vapaaehtoistyössä. Tutkimuksen viitekehyksenä on toiminut tunneälykkyyden teoria. Tutkimuksessa on pohdittu, millaista on tunneälykäs johtaminen ja millä tavoin se vaikuttaa alaisiin. Mielenkiinnon kohteena on ollut hyvä johtaminen, sekä sen vaikutus yksilön työssä viihtyvyyteen tai mahdollisesti motivaatioon. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut kuvata tunneälykkyyttä ilmiönä, sekä todentaa sen vaikutuksia mm. motivaatioon vapaaehtoistyössä. Tutkimuksen avulla on haluttu tuoda esille hyvän johtamisen luonnetta ja henkilöstöjohtamisen merkitystä nykypäivänä.

Työn rakenteessa on mukailtu tunneälykkyyden teorian rakennetta. Koska työn tavoitteena on ollut parantaa johtamista, on työssä myös erikseen tarkasteltu hyvää johtamistapaa. Niinpä myös hyvän johtamisen määrittäminen, on ollut tarpeellista teoriaosuudessa. Tutkimus on teoriasidonnainen, eli aineiston analyysi ei suoranaisesti perustu teoriaan, mutta yhteydet teorian välillä ovat selkeästi havaittavissa. Tunneälykkyys teoriasta on pyritty löytämään selityksiä tai vahvistuksia tutkimusaineistosta tehtyjen tulokintojen tueksi. Tutkimuksen ensimmäinen tehtävä, oli vastata kysymykseen, mitä on tunneälykäs johtaminen. Sekä teorian että empirian perusteella vahvistettiin käsitystä siitä, että sosiaalisesti taitava ja empaattinen vuorovaikutus ovat keskeisiä osa-alueita

tunneälykkyyttä. Ne tukevat myös ajatusta, jonka mukaan kyky itsensä hallintaan eli itsetuntemus, itsehillintä ja kyky motivoitua, kuuluvat myös osaksi tunneälyä. Empiria näyttäisi siis vahvistavan ja tukevan entisestään aiempaa teoreettista keskustelua tunneälyn osa-alueista. Tässä tutkimuksessa on Marika Pitkäsen tapaan laajennettu tunneälyn teoriaa lisäämällä siihen intuitio, joka on tietämistä ilman rationaalista päättelyä. Empiria näyttäisi entisestään, vahvistan tätä jo Pitkäsen esittämää ideaa siitä, että intuitio kuuluu tunneälykkyyteen.

Empirian perusteella voidaan myös todeta, että tunneälykkäällä johtamistavalla voidaan luoda kannustava ja turvallinen työilmapiiri, missä työntekijällä on mahdollisuus kasvaa täyteen potentiaalinsa. Sekä tunneälykäs johtaminen että sen luoma ilmapiiri, vaikuttavat positiivisesti työntekijän motivaatioon. Toiseen tutkimus ongelmaan voidaankin vastata kootusti, että tunneälykäs johtamistapa vaikuttaa alaisiin motivoivasti, sekä luo ilmapiirin, joka edistää työssä viihtyvyyttä. Seurakunnassa tai yleisemmin puhuttuna vapaaehtoistyössä tunneälykkyyden merkitys johtamisessa korostuu entisestään ja vaikuttaa hyvin vahvasti johtajana onnistumiseen ja menestymiseen.

Yleisesti voidaan katsoa että tunneälykäs johtamistapa on varsin uusi käsite johtamisteorioiden joukossa. Vaikka käytännössä sitä on käytetty ainakin uskonnollisten ihmisten toimesta, näistä esimerkkeinä mm. Gandhi ja Jeesus. Koska tunneälykäs johtaminen on selkeästi ihmisten johtamista, eikä asioiden johtamista, vaatii se myös sellaisen työympäristön, missä ihmiset ovat työn keskiössä. Suomalaisessa kulttuurissa on perinteisesti arasteltu tunteiden näyttämistä ja tunteisiin on liitetty vähätteleviä määreitä, varsinkin miesten kohdalla. Kuitenkin pystytään nähdä, että johtamistarpeet ovat muuttuneet ja erityisesti ihmisten johtamistarpeeseen voidaan vastata tunneälykkäällä johtamistavalla.

Toivonkin että tämän tutkimuksen avulla Suur-Helsingin seurakunnan johtajat pystyisivät vielä enemmän huomioimaan sen, kuinka tärkeä osa hyvää johtajuutta tunneälykkyyks on, sekä ymmärtämään mistä kaikista osa-alueista se koostuu. Lisäksi toivoisin että näiden tutkimustuloksien perustella he uskaltaisivat, vieläkin entistä rohkeammin; huomioida, käyttää, kehittää sekä opettaa muita käyttämään jo oikein hyvällä mallilla

olevia tunneälytaitojaan. Varsinkin kun toimitaan Suomalaisen kulttuurin kontekstissa, jossa tunteiden merkitystä ja näyttämistä on perinteisesti vähätelty.

Tutkimuksessa osoittautui haasteelliseksi mm. aikataulussa pysyminen sairastelun vuoksi. Kerätessäni aineistoa tutkimuksen teoria osuutta varten, törmäsin myös erikoiseen ongelmaan, kun ostin lähdeaineistona käyttämäni Golemanin uusimman kirjan ”Leadership: The Power of Emotional Intelligence” sähköisenä Kindle- versiona, tällöin kirjaa voidaan lukea Amazon:in Kindle sovelluksen kautta. Haasteelliseksi tässä muodostui lähdeviitteiden oikeaoppinen käyttäminen, sillä Kindle sovelluksessa, ei kirjan sivuja ole numeroitu laisinkaan. Muita asioita mitä olen huomioinut oppineeni tässä tutkimustyö prosessia, on että olisi ollut tärkeätä muistuttaa itseään ja pitää tuoreessa muistissa, tutkimusongelmat ja alkuperäinen idea työn tarkoituksesta, jokaisessa työn eri vaiheessa, jotteivät ajatukset ja työn suunta ajaudu liian kauaksi sivuraiteille. Lisäksi näin jälkikäteen katsottuna huomasin kokemukseni vähäisyyden tutkijana, varsinkin empiirisen tutkimusaineiston keräämis- ja analysointi vaiheissa, sillä mm. haastattelijana en mielestäni osannut esittää riittävästi tarkentavia lisäkysymyksiä haastateltavien kommentteihin ja vastauksiin. Mielestäni osa haastatteluista jäi jokseenkin pintapuoleisiksi ja mahdollisesti kokeneempana haastattelijana, olisin voinut saada syvällisempiä vastauksia ja tarkemmin erittelevää lähdemateriaalia.

Toivon että tämä opinnäytetyö, toisi omalta osaltaan tunneälykkyyttä aiempaa enemmän esille ja häivyttäisi sitä kohtaan olevia ennakkoluuloja. Toivon myös, että tutkimukseni on onnistunut tuomaan uusia näkökulmia tunneälykkyyden teoriaan, vahvistamalla Pitkäsen jo esille nostaman intuition, sekä tutkimalla tunneälyn merkitystä seurakunnassa ja myös yleisemmin vapaaehtoistyön kontekstissa. Toivonkin että tutkimukseni kannustaa myös muita, jatkamaan tutkimusta tunneälykkyyden teorian saralla ja sen erilaisista mahdollisuuksista niin yleisemmin kuin myös johtamisen yhteydessä.

## Lähteet

Aarrevaara, T. & Stenvall, J. 2002. Esimiehenä Kelassa. Lähtökohtia esimiestyön ja johtamiskoulutuksen kehittämiseen. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja. B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 40. Rovaniemi.

Avolio, B.; Walumbwa, F. and Wbber, T. J. 2009. Leadership: Current theories, Research and Future Directions. Management Department Faculty Publications. Paper 37. Annual Review of Psychology 60 (2009) pp. 421-449. Luettavissa: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1036&context=managementfacpub>. Luettu: 12.3.2013.

Childre, D. 2012. Accessing The Hearts Intuition: A Key To Global Conherence. Luettavissa: <http://www.heartmath.org/templates/ihtm/e-newsletter/publication/2012/fall/accessing-the-hearts-intuition.php>. Luettu: 11.3.2013.

Densten, I. L. Gray, J. H. 2001. Leadership development and reflection: what is the connection? The International Journal Of Educational Management. 15/3 2001. Luettavissa: <http://www.ioe.stir.ac.uk/documents/MTEP16Reader-Densten.pdf>. Luettu: 1.4.2013.

Dobransky, P. MD 2009. The Scientific Explanation of "Cool". The Urban Scientist. Psychology Today. Luettavissa: <http://www.psychologytoday.com/blog/the-urban-scientist/200908/the-scientific-explanation-cool-or-unexpected-lessons-jude-laws-haml>. Luettu 4.4.2013.

Goleman, D. 1995. Tunneäly lahjakkuuden koko kuva. Otava. Helsinki.

Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Otava. Helsinki.

Goleman, D. 2008. What Makes a Leader. Harvard Business Review Nov – Dec 1998 pp. 93 -102. Luettavissa:

[http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDEQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww4.ncsu.edu%2Funity%2Fusers%2Fp%2Fpadilla%2Fwww%2F435-Leadership%2FEQ%2520What%2520Makes%2520a%2520Leader.doc&ei=Y-lfUcDdF4ik4gSJwIGwBg&usg=AFQjCNGKoSyW5Pam1wvBYwLs4O31sEa\\_w&cad=rja](http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDEQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww4.ncsu.edu%2Funity%2Fusers%2Fp%2Fpadilla%2Fwww%2F435-Leadership%2FEQ%2520What%2520Makes%2520a%2520Leader.doc&ei=Y-lfUcDdF4ik4gSJwIGwBg&usg=AFQjCNGKoSyW5Pam1wvBYwLs4O31sEa_w&cad=rja). Luettu: 5.4.2013.

Goleman, D. 2011. Leadership: The Power of Emotional Intelligence. More Than Sound LLC. Kindle kirja.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Huuhka, M. 2004. Johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Akateeminen väitöskirja, Oulun yliopisto. Oulu.

Isokorpi, T. & Viitanen, P. 2001. Tunnevoimaa! Tammi. Tampere.

Juvonen, T. 2010. Tunneäly Helpottaa Johtamista, Liiketalous 5/2010 Luettavissa: [http://www.liiketaloudenliitto.fi/pdf/lta5\\_2010.pdf](http://www.liiketaloudenliitto.fi/pdf/lta5_2010.pdf). Luettu 17.3.2013.

Kalliopuska, M. 1984. Empatia – tie ihmisyyteen. 2. painos. Kirjayhtymä. Helsinki.

Keltikangas-Järvinen, L. 2010. Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot. WSOY. Helsinki.

Kortsch, G. 2008. SERI-worldwide, Introducing our 2<sup>nd</sup> and 3<sup>rd</sup> brains. Luettavissa: <http://www.seri-worldwide.org/id101.html>. Luettu: 11.3.2013.

Kookas 2012. Mitä on motivaatio? Kookaksen internetsivut 2012. Luettavissa: <http://www.kookas.fi/articles/read/253>. Luettu: 9.3.2013.

Lehtinen, E. 2013. Tunneälyn merkitys korostuu työelämässä ja johtamisessa. Hämeen Sanomat 21.2.2013. Luettavissa:

<http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2013/02/21/tunnealyn-merkitys-korostuu-tyoelamassa-ja-johtamisessa/>. Luettu: 10.3.2013.

Madurasinghe, L. 2008. Neurocardiology: The Brain In The Heart 15.6.2008. Luettavissa: <http://madurasinghe.blogspot.fi/2008/06/neurocardiology-brain-in-heart.html>. Luettu: 11.3.2013.

Northouse, P. G. 2004. Leadership - Theory and Practice. Third Edition. Sage Publications, Inc. London.

Nummenmaa, L. 2000. Tunteiden Psykologia. Tammi. Helsinki.

Nurminen, R. 2000. Intuitio ja hiljainen tieto hoitotyössä. Väitöskirja. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 80. Kuopio.

Pitkänen, M. 2008. Tunneälykäs Johtaminen Motivoiva Johtamismenetelmä. Lapin Yliopisto. Hallintotieteiden Pro gradu – tutkielma. Yhteiskuntatieteet. Lappi.

Popova, M. 2012. Intuition vs. Rationality. Brain pickings internet sivut. Luettavissa: <http://www.brainpickings.org/index.php/2012/01/11/intuition-vs-rationality/>. Luettu: 3.5.2013.

Ruotsi, S. 2012. Intuitiota voi tutkia ja kehittää. Suomen Akatemian Verkkolehti. Luettavissa: <http://www.aka.fi/fi/Apropos/Artikkelit/Tutkija-tyossaan/Intuitiota-voitutkia-ja-kehittaa/>. Luettu: 9.3.2013.

Saaranen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Internet lähteessä Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Luettu: 24.4.2013.

Saari, M. 2007. Tunneälykäs Esimiestyö, Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Helsinki University of Tech-

nology, Laboratory of Work Psychology and Leadership. Teknillinen korkeakoulu. Espoo.

Saarinen, M. & Kokkonen, M. 2003. Tunneäly - kohti KOKONAista elämää. WSOY. Helsinki.

Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs Johtajuus. Talentum. Helsinki.

Tuovila, S. 2005. Kun On Tunteet. Suomen kielen tunnesanojen semantiikkaa. Humanistinen tiedekunta, Suomen kielen, informaatiotutkimuksen ja logopedian laitos. Oulun Yliopisto. Oulu.

## Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelu runko

### Teemahaastattelun runko

Nimi:

Aika ja paikka:

Mitä on mielestäsi tunneäly?

Miten kuvailisit mielestäsi hyvää johtajaa tai hyvän johtajan ominaisuuksia?

Millaista on mielestäsi tunneälykäs tapa johtaa?

Mitkä tekijät vaikuttavat tunneälykkäässä johtamistavassa?

(lisäkysymykset vain jos tarvitsee, ei ehdoteta heti!)

- |   |                    |                 |
|---|--------------------|-----------------|
| 1 | Itsetuntemus       | - Itsehillintä  |
| 2 | Motivoituminen     | - Empatia       |
| 3 | Sosiaaliset taidot | - Intuitio      |
| 4 | Ilmapiiiri         | - päätöksenteko |

Miten tunneälykäs tapa johtaa/ tai sen puute vaikuttaa alaisiin?

Onko mielestäsi seurakunnassa johtajat tunneälykkäämpiä kuin muualla?

Onko muuta mitä haluaisit tuoda esille johtamiseen, johtajiin tai tunneälyyn liittyen?

Tausta tiedot:

- |                   |            |
|-------------------|------------|
| - Ikä             | - Koulutus |
| - johtamiskokemus | - Alaisia? |